

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCELO PALMA PELLEGRINELLI

**NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM A CHINA SOB O REGIME DE ORIGINAL
EQUIPMENT MANUFACTURER (OEM): ESTUDO DE CASO DA INTELBRAS S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
da Administração, Centro Sócio-Econômico,
da Universidade Federal de Santa Catarina,
sob orientação do Professor Nilo Otani.

Florianópolis

2007

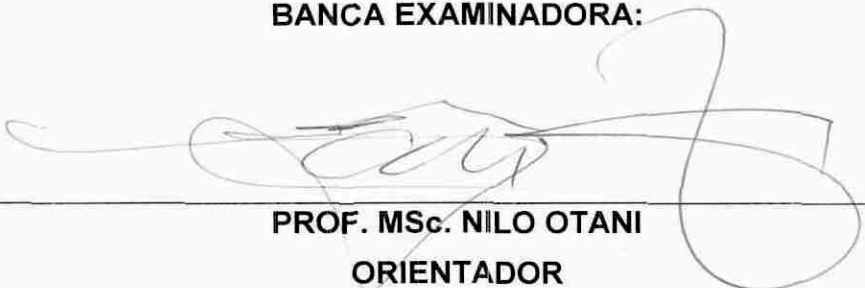
MARCELO PALMA PELLEGRINELLI

**NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM A CHINA SOB O REGIME DE
ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER (OEM): ESTUDO DE CASO DA
INTELBRAS S/A**

Este trabalho foi julgado aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do título em Administração na Universidade Federal de Santa
Catarina.

Florianópolis, 14 de fevereiro de 2007.

BANCA EXAMINADORA:



PROF. MSc. NILO OTANI
ORIENTADOR



PROF. MSc. ESPERIDIÃO AMIN HELOU FILHO
MEMBRO



PROF. MSc. SINÉSIO STEFANO DUBIELA OSTROSKI
MEMBRO

RESUMO

O processo de globalização rompeu barreiras comerciais tradicionais e criou novos paradigmas de negócios através da internacionalização dos mercados. As organizações foram forçadas a sair de seu ambiente e partir em busca da geração de vantagem competitiva usufruindo de novas alternativas. Oportunidades se encontram na República Popular da China, nação grandiosa em tamanho e números, que está em pleno processo de desenvolvimento, o que poderá torná-la uma sólida potência mundial não apenas no que tange a economia, mas também em influência política. As aspirações chinesas não são menores que sua história e se alimentam de uma série de fatores únicos que proporcionam condições para uma evolução muito rápida. Em razão do destaque deste cenário, organizações de todo o mundo investem pesadamente no país asiático, capitalizando-o para a construção de infra-estrutura que fomenta projetos ambiciosos e serve para o desenvolvimento de marcas nacionais. Em busca de produtos de qualidade, baixo custo e flexibilidade, empresas de diferentes nacionalidades procuram parceiros chineses para viabilizarem novos negócios. O regime de OEM (*Original Equipment Manufacturer*) surge como excelente estratégia caso se estruture uma equipe para fomentar os projetos. A negociação, nesse sentido, se torna um ponto chave para o sucesso e exige da equipe conhecimento de estratégias e táticas apropriadas, a fim de não tornar o processo aleatório. Através do estudo de caso da Intelbras S/A foi identificada a estratégia Solução de Problemas como a principal em negociações com fornecedores chineses em regime de OEM, ficando explícito a preocupação em construir parcerias saudáveis. O conhecimento profundo do mercado, do negócio e das particularidades da negociação com chineses pode ser a diferença.

Palavras-Chave: China, negociação, negociação internacional.

ABSTRACT

The globalization process breached traditional trade barriers and created new business-oriented paradigms through the internationalization of the markets. The organizations had to leave they're environment and search for the generation of competitive advantages using new alternatives. Opportunities can be found in China, huge nation in size and numbers that is in full process of development, what can make it become a solid world-wide power, not only in the economy, but in politics influence. The Chinese aspirations are not smaller than its history and are based on some unique factors that provide conditions for a very fast evolution. In reason of the prominence of this scene, the world wide organizations invest heavily in the Asian country, capitalizing it for the construction of infrastructure that foments ambitious projects and supports the development of national marks. Looking for quality products, low cost and flexibility, companies from different nationalities look for Chinese partners to develop new businesses. The Original Equipment Manufacturer (OEM) system comes as an excellent strategy in the case of structuralizing a team to work with these projects. In this manner the negotiation represents a key point for the success and demands the knowledge of strategies and appropriate tactics from the team who will deal with it, in order not to become a random process. Through the study of the case Intelbras was identified the Problem Solving strategy as the most used on OEM negotiation with Chinese partners, identifying the concern of making good partnership. The deep knowledge about the market and the particularities of the negotiation with Chinese entrepreneurs can be the difference.

Key words: China, negotiation, international negotiation.

SUMARIO

LISTA DE QUADROS	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Metodologia	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 O complexo espaço social chinês e sua história	16
2.2 Economia socialista de mercado.....	18
2.2.1 Tigres asiáticos	19
2.2.2 Japão.....	20
2.2.3 Hong Kong	21
2.2.4 Taiwan.....	22
2.2.5 Cingapura.....	22
2.2.6 Coréia do Sul.....	23
2.3 Estratégias chinesas	23
3 Comércio Brasil-China	27
3.1 Evolução.....	27
3.2 Características: Tipos de Produtos	30
4 NEGOCIAÇÃO	37
4.1 Conceituação de Negociação.....	37
4.2 Conflito	42
4.3 Negociação Internacional.....	45
4.4 Particularidades dos chineses em negociação.....	50
5 RESULTADO DA PESQUISA	52
5.1 Caracterização	52
5.1.1 História	52
5.1.2 Missão, Filosofia e Valores.....	54
5.1.3 Produtos	55
5.1.4 Mercado	55
5.1.5 Prêmios	56
5.2 Estrutura de OEM.....	57
5.3 Dados da entrevista	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
APÊNDICE A.....	67
Entrevista	67
REFERÊNCIAS.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Intercâmbio Comercial Brasil-China.....	29
Tabela 2: Principais Produtos de Exportação brasileira para a China..	31
Tabela 3: Principais Produtos de Importação brasileira da China.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Comércio Brasil-China.....	28
Figura 2: Dual Concern Model.....	41
Figura 3: Ambiente de Negociação.....	48
Figura 4: Sede Intelbras.....	52
Figura 5: Operadoras Parceiras.....	53
Figura 6: Escritórios Intelbras e Pises de Atuação.....	56
Figura 7: Prêmios conquistados.....	56
Figura 8: Organograma da estrutura de OEM da Intelbras.....	57
Figura 9: Parceiros OEM.....	59
Figura 10: Fluxo processo OEM.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Empresas que exportam pra a China acima de USD 50 Milhões (Jan-Dez 2005).....	35
Quadro 2: Empresas Catarinenses que mais exportam para a China...	36
Quadro 3: Táticas mais adequadas à equipe que realizará a negociação internacional.....	49
Quadro 4: A visão de cada lado.....	51

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos mercados através do desenvolvimento da comunicação e do transporte ampliou as áreas de atuação das organizações e, conseqüentemente, suas oportunidades. O fenômeno da globalização transformou empresas de continentes distantes em concorrentes.

O brusco aumento da competitividade no novo cenário do mercado mundial causou fortes impactos nas empresas de todo o mundo, dentre eles a queda de preços dos produtos e a exigência de maior eficiência dos concorrentes do mercado, que precisavam manter a competitividade para sobreviverem diante dos novos parâmetros.

A busca por novos canais de fornecimento tanto de matéria prima como de produtos acabados de menor custo ou maior qualidade mais do que uma questão estratégica tornou-se um desafio, pois para se manterem vivas as organizações foram forçadas a assumir a postura de identificar as oportunidades que surgiram nesse processo.

Uma das alternativas para reduzir custos e manter a qualidade dos produtos foi a criação de estruturas para buscar soluções completas, em regime de *Original Equipment Manufacturer*. OEM, abreviação comumente usada, ocorre “quando uma companhia compra produtos ou componentes de outra companhia e revende o produto ou componente com seu nome ou logo. A companhia que revendeu o produto é denominada *Original Equipment Manufacturer*”. (WIKIPÉDIA, 2007).

Com o avanço da tecnologia, os produtos chineses, que antes eram tomados como de qualidade duvidosa, acompanhados de preços extremamente baixos, agora recebem maior reconhecimento e grande aceitação em todo o mundo (TOLEDO, 2005).

Os tão conhecidos brinquedos de plástico e equipamentos eletrônicos *made in china* presentes há tempos nas gôndolas e prateleiras de lojas e mercados pelo mundo, cada vez mais vêm acompanhados de produtos de alta tecnologia como televisões de plasma, telefones celulares e *chips* de computadores. As empresas chinesas estão determinadas a ascenderem na pirâmide tecnológica, passando

assim de imitadoras e terceirizadas a desenvolvedoras de tecnologia e até definidoras de costumes e modas.

Não se está falando de um caso de economia emergente em fase de crescimento, como Japão e Tigres Asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Cingapura e Coréia do Sul), mas de um país com 9.596.960 Km² e 1,3 bilhão de habitantes, que vence o processo de isolamento que durou séculos e tenta, a todo custo, reconquistar seu *status* de Império. Segundo Shenkar (2005, p.19),

O que presenciamos aqui é o crescimento sustentado e radical de uma futura potência mundial, detentora de incomparável base de recursos, aspirações grandiosas, enorme poder de barganha e dos recursos tecnológicos e financeiros de uma comunidade expatriada estabelecida e preparada para todos os tipos de empreendimentos. O impacto do crescimento da China nos países do mundo – sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento – será enorme, e assim também será a necessidade de desenvolver estratégias e reações a esse desafio.

Enquanto países desenvolvidos buscam alternativas para se adaptarem ao novo paradigma da economia, os países em desenvolvimento que dependem muito do setor de mão-de-obra intensiva, sentem os investimentos externos fugirem de suas mãos a caminho da China. Grandes indústrias sentem confiança nesse crescimento e transferem toda ou parte da sua produção para esse país da Ásia, a fim de baixar custos e continuarem competitivas.

Em 2003, os fluxos de investimentos externos diretos para a China representaram 9,6% do total mundial, contra 1,8% para o caso brasileiro, devendo este arrefecimento ao fim do programa de privatizações e ao baixo crescimento econômico verificado no país. Adicionalmente, e ao menos até 1999, o Brasil conviveu com elevados déficits em transações correntes e níveis de endividamento externo, ao passo que a China se destacou por incrementar as suas reservas internacionais (BARBOSA, 2006).

Nesse contexto, acredita Shenkar (2005), o Brasil que até então apresentava custos baixos, boa infra-estrutura e mão-de-obra qualificada, agora, assim como os outros países em desenvolvimento, pode perder o pedaço do bolo de investimento despejado pelas nações desenvolvidas.

A entrada dos produtos chineses, de baixo custo e alta qualidade, pressiona empresários locais para se tornarem mais eficientes. Parte deles não consegue se manter no mercado, enquanto outros adaptam suas estratégias e aderem a um

novo modelo de negócio, através da terceirização ou até mesmo transferência ou abertura de uma planta produtiva na China (OLIVEIRA, 2007).

Mas até que ponto essa nova conjuntura econômica influenciará o mundo globalizado e seus blocos de países desenvolvidos e em desenvolvimento? Nossos empregos estão com os dias contados? A solução seria se afastar ao máximo de produções com mão-de-obra intensivas e se aproximar comercialmente cada vez mais desse país em ascensão?

Enfrentando a situação sob uma visão estratégica, empresas nacionais buscam parceiras chinesas para se manterem competitivas, construindo estruturas internas para esse fim, que, através do processo de negociação, tentam chegar aos melhores acordos e consolidação de parcerias duradouras (OLIVEIRA, 2007).

Uma boa estrutura de negociação vai além de um processo aleatório de tentativas e erros e engloba um profundo conhecimento de técnicas e estrutura racional, e seu resultado depende do domínio do assunto por parte do negociador e seu conhecimento a respeito do perfil e das particularidades da outra parte.

Para ilustrar este processo, foi estudado o modelo de gestão da Intelbras S.A., empresa catarinense de mais de 30 anos, que desenvolveu uma estrutura de OEM e desenvolve parcerias com fornecedores chineses como forma de diversificação de seu mix de produtos.

1.1 Problema de Pesquisa

Como demonstrar um modelo de negociação internacional entre a Intelbras S/A e a China sob o regime da Original Equipment Manufacturer (OEM)?

1.2 Justificativa

A globalização é um processo de integração econômica, social, cultural e espacial e de barateamento dos meios de transporte e comunicação mundial. É um fenômeno observado na necessidade de formar uma Aldeia Global que permita maiores ganhos para os mercados internos já saturados (STIGLITZ, 2002).

O desenvolvimento das nações e suas organizações gerou a necessidade de intercâmbio de informações e materiais entre as diferentes partes do mundo, aumentando a gama de possibilidades e oportunidades, e conseqüentemente a competição.

Com os preços dos produtos esmagados pelo processo competitivo, a diminuição dos custos e aumento da eficiência produtiva tornam-se vitais, e sua conquista exige empenho na busca de soluções, que proporcionem maior competitividade

Como alternativa, o desenvolvimento de negócios de OEM (*Original Equipment Manufacturer*) oferece às organizações vantagem competitiva no mercado atual.

Nesse contexto, a China se apresenta como berço de organizações flexíveis, com grande capacidade produtiva e alta tecnologia capaz de desenvolver de forma rápida e sustentável uma estrutura de produção, desde os itens mais simples e de baixo valor agregado até os componentes mais complexos e modernos (TOLEDO, 2005).

Entender, tomar uma posição estratégica e desenvolver um olhar crítico nesse novo cenário torna-se indispensável tanto para o administrador em suas tomadas de decisão, quanto para a sociedade como um todo a qual serão apresentadas novas regras no jogo geopolítico (OLIVEIRA, 2007).

A consolidação de parcerias confiáveis depende diretamente do processo de negociação, que precisa ser planejado para que o objetivo definido seja atingido.

A compreensão do negócio, os conhecimentos do perfil e das particularidades da outra parte, além do domínio de técnicas de negociação são peças-chave neste processo. O entendimento desses aspectos se faz cada vez mais presente na vida do administrador moderno, pois sem percebermos, negociamos dezenas de vezes ao dia (URY, 2001).

As rápidas mudanças no mundo globalizado exigem, das empresas e governos, ágeis e confiáveis análises dos mercados que possam vir a alimentar suas estratégias e formar pilares que sustentarão as tomadas de decisões.

Influências dessa nova economia emergente já são sentidas, e se intensificam cada vez mais, tornando indispensável a busca constante por informações, e a realização de estudos completos sobre o tema.

Entender tanto o processo de negociação quanto a ascensão chinesa torna-se vital ao administrador moderno e essencial às organizações que desejam ser competitivas. O presente trabalho torna-se viável por ser encontrada bibliografia de qualidade sobre o assunto tal como acesso as informações da empresa em estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Demonstrar um modelo de negociação internacional entre a Intelbras S/A e fornecedores chineses sob o regime de Original Equipment Manufacturer (OEM).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as principais peculiaridades do modelo de negócios de OEM aplicadas pela Intelbras S/A;
- b) Identificar as estratégias de negociação com empresas chinesas aplicadas pela Intelbras S/A em negociações em regime de OEM;
- c) Identificar vantagens geradas pela comercialização de produtos em regime de OEM pela Intelbras S/A.

1.4 Metodologia

A metodologia, como cita Castro (1977, p. 33), “é um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos”, não tendo como pretensão e objetivo o entendimento dos produtos finais, e sim a compreensão da arquitetura do trabalho.

De acordo com Gil (2002, p. 310) “a metodologia é como o caminho para se chegar à verdade em ciência ou então como o conjunto de procedimentos que

ordenam o pensamento, esclarecendo os meios adequados para atingir o conhecimento”.

Segundo Serra Negra & Serra Negra (2003, p. 209 apud BARRADAS) “enquanto método, é o conjunto de processos racionais postos em prática para chegar à verdade. A metodologia é o estudo (análise e descrição) de qualquer método científico”.

Conforme classificação proposta por Vergara (1997) e Gil (2002), um estudo pode ser qualificado quanto aos fins, com base em seus objetivos, ou quanto aos meios, com base nos procedimentos técnicos apresentados, a saber:

- a) Classificação quanto aos fins: Exploratória; descritiva e explicativa.
- b) Classificação quanto aos meios: Pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; telematizado; documental; bibliográfico; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso.

O presente trabalho, quanto aos fins, enquadra-se como exploratório, pois pretende proporcionar maiores informações a respeito de um assunto.

A pesquisa exploratória tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar (GIL, 2002).

Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

O presente trabalho tem caráter exploratório e foi desenvolvido através de levantamento bibliográfico, de dados qualitativos e quantitativos, entrevistas com pessoas envolvidas com o tema e análise de exemplos que estimulam a compreensão. Além disso, tem como base o conhecimento científico, buscando evidenciar aspectos da realidade.

Envolve pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso, assim como a captação de dados disponíveis em sites oficiais na internet, com o fim de

apresentar informações de grande relevância e ilustrar as relações de OEM traçadas com fornecedores chineses.

Tem finalidade teórica com o propósito de enriquecer o conhecimento sobre o tema, e também finalidade prática, na medida em que se possa ampliar as possibilidades de aplicar o modelo em função do interesse de instituições e organizações formais (FERRARI, 1974).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O complexo espaço social chinês e sua história

O terceiro maior país em extensão, com a população mais numerosa do planeta, somado a uma história milenar, fazem da China um espaço social fortemente heterogêneo e com raízes em tradições que influenciam a dinâmica das relações tanto entre seus grupos étnicos quanto com as outras nações.

Ainda que reduzindo os quatro mil anos de história dos historiadores chineses, afirma Haesbaert (1994), a riqueza do crescimento pode ser entendida pelos 22 séculos de instituição imperial, que foi de 221 anos a.C. (dinastia Chin) à queda dos Manchus e proclamação da república, em 1911, e participação de dezenas de dinastias que imprimiram aos seus modos diferentes modelos de desenvolvimento.

Haesbaert (1994) ainda diz que grandes invenções como a bússola, o papel e o aço refletem o progresso tecnológico que acelerou o expansionismo e incentivou o comércio; construções magníficas, como a Grande Muralha (iniciada no séc. III a.C.) e o canal imperial (séc. VI d.C.) ilustram a grandiosidade das metas, enquanto doutrinas pré-cristãs como o confucionismo (551 – 479 a.C.) e o Taoísmo (séc. VI a.C.) ainda hoje estão presentes no mundo oriental.

O imperialismo ocidental chega definitivamente ao império do meio com a guerra do ópio, durante o século XIX, que, através de concessões portuárias ao longo da costa, permite o avanço ao interior a partir dos principais cursos fluviais.

A proclamação da república, em 1911, não acabaria com a grande confusão política e econômica em que o país estava mergulhado. Pelo contrário, uma espécie de anarquia política vigorava no país até pelo menos 1927, quando o Partido Comunista (fundado em 1921) e o Partido Comunista Kuomintang (criado em 1910) se uniram para tomar o poder em Pequim. Mas a união foi breve e o massacre dos comunistas estabeleceu uma "ditadura frouxa" até a revolução de 1949. (HAESBAERT, 1994, p. 19)

Com inspiração soviética até 1957 e em busca de recolocar o país no papel de um grande Estado, a China Popular, segundo Haesbaert (1994), "decreta morte

à burguesia em nome do poder popular, acabando por construir um sistema autoritário que não conseguiu romper com a centralização burocrática”.

A coletivização forçada do Grande Salto para a Frente, em 1958, redundou num grande fracasso econômico, agravado por catástrofes naturais. A Revolução Cultural, em sua proposta de erradicar a ideologia burguesa, romper a divisão do trabalho cidade-campo (ou manual-intelectual) e promover a auto-suficiência, isolou totalmente o país, resultando num empobrecimento cultural e intensificando o culto à personalidade de Mao, num extraordinário sectarismo em que quase tudo era feito em seu nome. (HAESBAERT, 1994, p. 20)

Com a morte de Mao Tse-tung e o fim da Revolução Cultural, em 1976, surge a proposta que seria a base para o planejamento do desenvolvimento, que consiste nas “quatro modernizações” – agricultura, defesa, indústria e ciência e tecnologia – e que resultaria na abertura ao capital estrangeiro a partir de 1979.

Todo esse anseio pela conquista do espaço e importância no mundo globalizado encontra obstáculos e desafios que partem de dentro do próprio território. Dificilmente imaginado e compreendido pelo mundo ocidental, a China deita sua diversidade étnica em 56 grupos culturais, tendo o domínio absoluto pela nacionalidade Han, que engloba 93% da população concentrada em 40% do território, localizada no mais desenvolvido e povoado leste. Porém não podemos desconsiderar o fato de que 7% de 1,3 bilhões representa metade da população brasileira, presente no mais remoto oeste.

Pressões e manifestações autonomistas são diminuídas com a colonização maciça das regiões das principais minorias com chineses do grupo Han, ou “hanização”, num processo em que muitas vezes acaba impondo modelos que desrespeitam e ferem a cultura e particularidades locais, onde o caso mais grave é o dos tibetanos. Apesar de ser obrigatório o ensinamento da língua chinesa, o dialeto mandarim do norte do país, 22 minorias possuem escrita própria.

A China, em seus múltiplos espaços, se depara com paradoxos e contradições que emergem de um momento de profundas mudanças em suas estruturas e paradigmas, e não apenas influenciadas pela diversidade cultural e espacial, mas também a aceitação e entendimento desse processo por parte da população. Sem muitos parâmetros para comparação, pode-se notar

principalmente nos jovens, a valorização dos princípios ocidentais que são questionados pelo mundo moderno, como consumismo e individualismo.

2.2 Economia socialista de mercado

A decisão de promover a abertura do mercado pode ter soado estranho para quem não imaginava que seria possível um Estado socialista estruturar sua economia nos moldes de um capitalismo moderno e arrojado. Pode até parecer contraditório, mas sabemos que liberalismo econômico não possui como complemento obrigatório a democracia liberal.

A compreensão da maneira como um país intitulado socialista de mercado consegue atrair uma quantidade surpreendente de investimento internacional não é das tarefas mais fáceis. O socialismo é a primeira fase do comunismo, o que supõe por si só um período histórico muito longo. A tarefa principal do socialismo é desenvolver as forças produtivas, aumentar sem cessar as riquezas materiais da sociedade, melhorar a cada dia a vida do povo e criar assim as condições materiais necessárias do acesso ao comunismo. [...] Não pode haver nem socialismo, nem comunismo da pobreza. (DENG XIAOPING (1904-1997), arquiteto da política de Reforma e Abertura).

O entendimento e a boa utilização do capitalismo servem como estratégia fundamental para o desenvolvimento do sistema socialista e seu conseqüente próximo estágio, o comunismo. "Pouco importa que o gato seja preto ou branco, contanto que ele pegue o rato" (HAESBAERT, 1994 apud XIAOPING).

A utilização de ferramentas capitalistas exigiu a arquitetura de uma política que desse diretrizes, padrões e regras ao sistema de Reforma e Abertura de mercado, para atrair, controlar e investir o dinheiro oriundo das transações. O comércio internacional mostra-se imprescindível para os países que buscam capitalizar sua economia para investir em sua estrutura interna e utilizar seu potencial comercial para atingir suas metas políticas de médio e longo alcance.

A capitalização e liquidez da China está sustentada pelos Investimentos Estrangeiros Diretos (IDE's) que servem como meios para a consolidação de objetivos econômicos e estratégias políticas de grande alcance.

Esse investimento estrangeiro na China funciona como uma mola propulsora para a construção de novas capacidades produtivas, conhecido como

greenfield, não agindo no sentido de fundir ou proceder a aquisição de novas empresas.

Durante toda a década de 80 e parte da de 90 os esforços foram canalizados para atrair os IDE's às Zonas Econômicas Especiais (ZEE's), regiões específicas dotadas de amplos incentivos tarifários, acesso à parte do mercado interno efetivo e potencial e mão de obra muito mais barata do que em outros lugares do mundo.

Sob a forma de *joint ventures* entre as multinacionais estrangeiras e empresas públicas chinesas, os IDE's superaram o receio do mercado em relação ao país com amparo institucional em estado de progressão, segundo Rodrik (1999), pela disposição do governo chinês em dividir lucros e prejuízos com empreendedores privados internacionais.

2.2.1 Tigres asiáticos

A história é repleta de exemplos de países emergentes que souberam tirar proveito de um conjunto de situações favoráveis que os levassem ao desenvolvimento, sustentável ou não, de sua economia. Países arruinados por guerras também administraram as circunstâncias a ponto de se reerguerem e se postarem como potências globais.

A China, em relação a seu crescimento, limitar-se-á a apenas uma plataforma a ser usada pelas atuais potências econômicas, podendo ser substituída no momento em que essas julgarem favorável? Ou irá postar-se como uma nação de crescimento constante e sustentável com presença forte no cenário de decisões do tabuleiro global?

Segundo teoria apresentada por Shenkar (2005) "o modelo de desenvolvimento da China não se assemelha profundamente ao de seus vizinhos asiáticos, e sim a um crescimento sustentado e à longo prazo, como o dos Estados Unidos da América no início do século passado". O alicerce desse movimento não se baseia tão e somente nas dimensões territoriais e populacionais, mas em conjunto, e de uma forma muito particular, na imensa economia chinesa e em seu rápido crescimento.

A singularidade chinesa diz respeito a um legado especial, instituições diferentes, aspirações infinitas e uma combinação inigualável de recursos, capacidades e poder de barganha. A excepcionalidade chinesa tem também a ver com a época. Seu crescimento ocorre em paralelo com uma radical aceleração da globalização, a emergência de poderosas instituições multilaterais, entre elas a Organização Mundial do Comércio, o mais significativo realinhamento geopolítico desde a queda da União Soviética, e as crescentes pressões derivadas da reestruturação econômica em andamento nas maiores nações industrializadas, especialmente nos Estados Unidos (SHENKAR, 2005).

Atualmente a China é o país em desenvolvimento que mais recebe investimento estrangeiro, mais do que o conjunto de outras nações em desenvolvimento, além de receber transferência de tecnologia em ritmo, extensão e profundidade nunca antes vistos em um país em desenvolvimento (SHENKAR, 2005).

2.2.2 Japão

Japão e China são os dois exemplos mais comuns de cultura que nos vêm à mente quando pensamos nesse misterioso oriente. De fato esses dois países se assemelham em alguns campos como filosofia, religião e instituição, e muitas vezes não são compreendidos pelo ocidente, numa mistura de admiração pelos frutos de uma história milenar, e desconfiança, gerada pela falta de compreensão e clareza nas informações.

A inexistência de uma infra-estrutura para o desenvolvimento, fator que prejudicou os dois países por um longo período de tempo, tornou-se uma vantagem ao criar um ambiente propício para o crescimento e modernização. Tanto Japão quanto China ainda utilizam o mecanismo de sub-valorização de suas moedas a fim de privilegiar suas exportações e capitalizar sua economia.

Uma grande brecha dada a essas duas nações pelas potências políticas mundiais foi o sub-julgamento quanto a seus potenciais de crescimento, acreditando que a indústria não passaria da que se utiliza de mão de obra intensiva.

Porém, muitos fatores tornam os dois países diferentes e exigem uma análise diferenciada para cada caso. A diferença territorial e populacional talvez seja a característica que mais salta aos olhos quando comparados os dois

modelos. Enquanto o Japão passou de uma produção de baixo custo para uma altamente qualificada em um período de uma geração, a China possui uma demanda reprimida muito grande e mão de obra suficiente para manter a indústria de mão de obra intensiva por um longo período e paralelamente se dirigir ao mercado de alto custo e tecnologia (SHENKAR, 2005).

A China também conta com muitos empresários nativos bem sucedidos, com uma boa rede de contatos e capital que correm seus negócios em outros países, acrescentando bom *know-how* e capital quando retornam à pátria mãe.

Mais aberta a mudanças e novos conceitos, a China, ao contrário de seu vizinho, aceita o investimento estrangeiro e o toma como mola propulsora ao desenvolvimento de sua infra-estrutura, e se importa com a reforma de seu modelo educacional além de buscar e incentivar o intercâmbio educacional com regiões desenvolvidas como Europa, Estados Unidos e Japão.

Enquanto a participação do Japão na segunda guerra mundial foi respondida com a limitação de gastos com defesa e aparato militar, a China é membro do Conselho de Segurança das Nações Unidas, e se utiliza de seu envolvimento para futuros acordos econômicos.

Conforme a economia japonesa foi esfriando e seu crescimento se reduzindo a baixas taxas, ilustrado pela queda da bolsa de Tóquio no final da década de 80, foram surgindo economias asiáticas que utilizaram a lacuna de produção de baixo custo e tecnologia (o Japão já possuía uma estrutura de alto custo) para exportarem grandes quantidades para os quatro cantos do mundo: Hong Kong, Taiwan, Cingapura e Coréia do Sul

2.2.3 Hong Kong

Hoje uma área muito moderna, Hong Kong foi colônia britânica até 1997 e soube tirar proveito de um governo mais eficaz que o da China para montar um parque fabril de baixo custo que não concorria com o Japão, nesse momento já envolvido com o avanço da área de tecnologia (SHENKAR, 2005).

Utilizando-se da proximidade geográfica e cultural com a China, e se preparando para o retorno ao governo de Pequim, as plantas fabris das empresas

situadas na ilha foram transferidas ao continente, primeiramente à região próxima e em seguida para todo o país.

Com reservas financeiras maciças, Hong Kong se protege contra as variações do mercado internacional, mas não desperta a preocupação que tanto o Japão despertou quanto a China o faz, em relação às nações desenvolvidas, apesar de possuir uma boa estrutura educacional e perfil empreendedor de sua população.

2.2.4 Taiwan

Reduto das forças de Chiang Kai-Shek, que se retiraram do continente após a derrota dos nacionalistas frente aos comunistas, a Ilha de Formosa, assim também conhecida, recebeu, e ainda recebe, ajuda norte americana e se torna um reduto contra a difusão do capitalismo, sendo apoiada na luta pela incorporação pelo governo de Pequim.

Além de estar presente no mercado em razão de seus produtos de baixo custo, Taiwan hoje também é um centro de desenvolvimento de produtos com um maior valor agregado, transferindo a produção intensiva para o continente (SHENKAR, 2005).

É a primeira democracia instalada numa sociedade chinesa e seu exemplo muitas vezes é citado como modelo para o vizinho do continente.

2.2.5 Cingapura

Quase 80% da população da ilha é constituída por chineses e por isso possui um contato estreito com o continente, consolidado por um forte investimento estrangeiro e se apresentando muitas vezes complementar a economia chinesa, juntamente com seu sistema político e social.

Sua estrutura social é fortemente baseada no confucionismo, com presença patriarcal marcante, disciplina, administrada com base no mérito e controlada por uma burocracia competente e muito bem recompensada.

Centro de alta tecnologia, assim como Hong Kong, tenta a todo custo atrair investimentos estrangeiros a fim de dinamizar sua economia.

2.2.6 Coréia do Sul

Prejudicada pela intensa e brutal ocupação japonesa, seguida de uma guerra que dividiu o país em dois, relativamente rápida foi a transformação da uma nação agrária em uma potência industrial.

Tomando os *chaebols* como modelo de desenvolvimento, esses conglomerados familiares receberam generosos subsídios governamentais, aumentando seu tamanho e se diversificando, tornando-se responsáveis por grande parte das exportações realizadas.

Após a crise asiática, esse modelo se mostrou não transparente, com uma administração ineficiente e tomadora desenfreada de créditos. No entanto, exemplos como a LG e a Samsung demonstram que o único integrante não chinês dos Tigres Asiáticos possui modelos com grande potencial de crescimento, utilizando-se de muitos estudantes que voltam do exterior com experiência e novas visões.

A crise asiática de 1997 teve início na Tailândia e logo se espalhou pela região devastadoramente através da queda do preço das ações e ativos, transformando as imponentes taxas de crescimento (ainda em ascensão) a patamares negativos. Transpareceu, então, algo além da crise em si; segundo Shenkar (2005), “foram expostos problemas como nepotismo, corrupção, falta de transparência e governança fraca”.

A China tomou o caso como aprendizado e hoje sabe muito bem que o nível de crescimento e interação de sua economia com o mercado global deve imprescindivelmente andar em paralelo ao desenvolvimento de seu mercado interno, diminuindo assim sua vulnerabilidade às ondas do mercado global.

2.3 Estratégias chinesas

Detentora de história e cultura seculares, um espaço geográfico grande o suficiente para englobar dezenas de vezes muitos dos países denominados desenvolvidos, com aproximadamente um sexto da população mundial e aspirações grandiosas, esse mar de oportunidades e recursos chamado China está pronto para abandonar seu papel de parque fabril do mundo para se inserir

profunda e definitivamente no cenário global de decisões políticas e competições comerciais.

Sobretudo, esses recursos devem ser estrategicamente manuseados para construir uma rede sustentadora dessa reestruturação que pode, facilmente, transformar todo esse potencial em apenas uma onda momentânea sem maiores efeitos perpétuos, no caso mal planejado.

A partir de 1978 – ano inicial da nova política econômica, baseada na reforma da estrutura da economia e na abertura ao exterior – a China vem investindo pesadamente em infra-estrutura que, segundo Jabbour (2004),

[...] têm dois objetivos: O primeiro tem ligação com o nível de acumulação na China – nível este que exige e permite novos investimentos em energia e transporte como forma de eliminar pontos de estrangulamento na cadeia produtiva, além de abrir oportunidades para uma nova fase de crescimento duradouro. O segundo, relacionado dialeticamente com o primeiro, está na necessidade de unificação de um território econômico com mais de 9 milhões de Km² e com um mercado potencial de mais de 700 milhões de habitantes, buscando ao mesmo tempo a ampliação de seu mercado interno e a diminuição de desigualdades regionais no país.

Esse desenvolvimento da infra-estrutura permite que, de um lado, seja possível a atração de investimentos estrangeiros através da implementação de parques fabris, e por outro, pelo desenvolvimento do interior para ampliar as regiões comerciais e incluir no total de consumidores internos alguns milhões de habitantes que ainda não consomem, para girar a economia como se deseja, o que faz parte dos planos dos empresários estrangeiros que ali se estabelecem. Jabbour (2004) afirma que

[...] um dos fatores (e não o único) que explicam o fato de esse país crescer continuamente há 25 anos está na idéia de o comércio internacional ser imprescindível para qualquer nação que busque, de um lado, capitalizar sua economia para desafios internos e, do outro, utilizar seu potencial comercial para a consecução de objetivos políticos de médio e longo alcance.

A China possui fortes relacionamentos com muitos de seus parceiros comerciais, criando, muitas vezes, acordos políticos favoráveis ao país, que se utiliza de seu grande poder de barganha.

A sub-valorização do *yuan* vem sendo enfaticamente contestada por aqueles que são prejudicados pela redução de custos e competitividade dos

produtos na China. Os norte-americanos lideram a reivindicação, e exigem a valorização da moeda para que os produtos *made in China* fiquem mais caros no mercado internacional.

A situação favorável que se criou para a fabricação e exportação de produtos de baixa tecnologia a preços imbatíveis, prejudicou regiões inteiras que tinham essa atividade como base da economia, que eram, direta ou indiretamente, influenciadas por ela.

Em questão de décadas, mercados do mundo todo foram inundados com um mar de produtos de baixo preço vindos da China, principalmente brinquedos, têxteis e móveis, forçando muitas fábricas, especialmente de países em desenvolvimento, a se redimensionar ou fechar as portas.

Hoje, a China continua a produzir esse tipo de produto, mas, paralelamente, se infiltra cada vez mais nos bens de alto valor agregado e do ramo tecnológico.

Esta potência do continente asiático exerce liderança mundial nesses produtos de mão-de-obra intensiva, mas é também a líder global em telefones celulares e a maior produtora de chips de computadores, telecomunicações e, no futuro, de carros e aviões comerciais. Ela produz, atualmente, aviões militares, monta aviões comerciais e já desenvolve jatos comerciais de alcance regional.

As empresas chinesas estão determinadas a ascender na pirâmide tecnológica, emergindo assim dentre os quadros das imitadoras, seguidoras de tendências e terceirizadas, para a condição de produtora autônoma e inclusive definidora de costumes e modas. O objetivo da China e de seu governo não é meramente equiparar-se às grandes potências industriais, mas sim superá-las. (SHENKAR, 2005).

Berço de muitas inovações que revolucionaram o mundo em seu tempo, como pólvora, papel e bússola, a China imperial não tinha estrutura ideológica, administrativa ou econômica que possibilitassem o desenvolvimento e a disseminação da tecnologia.

A estrutura burocrática e imperialista desperdiçou oportunidades econômicas e militares que custaram caro ao país, que até hoje amarga o gosto do domínio ocidental e dos conflitos com o Japão.

Depois do estabelecimento da República Popular da China, em 1949, ocorreu grande transferência de tecnologia da União Soviética conduzida pela cúpula do governo, e de maneira a desenvolver campos estratégicos, principalmente em defesa nacional. Com a subida de Mao ao poder, acredita Shenkar (2005), “cessa-se a transferência e inicia-se o fracassado programa “Grande salto para a frente” que literalmente mandou estudantes e professores capinar no campo e bloqueou a base de desenvolvimento tecnológico constituído pelos tecnocratas”.

O processo de abertura e transparência iniciado no período das reformas – 1979 – demonstrou o atraso que o país se encontrava em relação aos países desenvolvidos e aos próprios Tigres Asiáticos, fazendo com que fossem gastas preciosas reservas de moedas estrangeiras para a importação de linhas de produção prontas do ocidente.

Esse processo deixou bem claro a superioridade tecnológica que estava por trás desse maquinário e, num primeiro momento de aceitação da busca pelo atraso, foi aceito o investimento através de *joint ventures* sempre que dele participasse um sócio chinês, promovendo a transferência de conhecimento.

As oportunidades apresentadas pelo conjunto das circunstâncias puseram o país em situação privilegiada a ponto de, ineditamente, fazer parcerias com empresas multinacionais concorrentes, como o caso das montadoras, e poder comparar os processos, por ter acesso a ambos.

Foram dados privilégios e vantagens aos projetos que se dispusessem a transferir tecnologia de ponta e ceder os direitos às respectivas capacidades básicas, como colocado por Shenkar (2005): “o governo chinês proporcionou-lhes a instalação nas áreas mais favoráveis, termos compensadores em administração e divisão de ativos, isenção de impostos e taxas de exportação, mais importante ainda, acesso preferencial – ou a garantia de – ao grande mercado interno em expansão”.

Um segundo nível de empresas pode ficar em situação desfavorável e ser “forçado” a liberar qualificações fundamentais, ficando em desvantagem competitiva.

Para acontecer um grande salto em termos de desenvolvimento de tecnologia própria a China deve investir pesadamente em centros de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento).

Ainda não foi atingido um nível de organização e capacidade suficiente para se estabelecer uma estrutura nacional de inovação tecnológica, ficando nas mãos do investimento estrangeiro.

Embora o número de solicitações e concessões de patentes na China tenha quase duplicado entre 1994 e 1999, a verdade é que o índice de estrangeiros entre os requerentes chegou a quase 20%, uma participação bem superior àquela registrada na maioria dos países industrializados (China in the World Economy, OECD, 2002).

A inovação tecnológica hoje se sustenta no capital estrangeiro e sua dinâmica, porém um caminho para o desenvolvimento próprio está traçado e vem mostrando resultado. Muitas patentes produzidas em centros estrangeiros de P&D foram de responsabilidade de cientistas locais.

Intercâmbios culturais entre estudantes e profissionais têm sido altamente incentivados pelo governo que, inclusive, apóia o retorno de cientistas, empresários e estudantes do exterior para melhorar os recursos humanos no mercado.

3 Comércio Brasil-China

3.1 Evolução

O intercâmbio comercial entre Brasil e China tem aumentado nos últimos anos em ritmo cada vez mais acelerado, e o estreitamento das relações entre os dois países caracteriza um ponto estratégico para ambas as nações. Se por um lado as organizações brasileiras buscam alternativas para redução de custos e maior flexibilidade, sem abrir mão da qualidade de seus produtos, a China não produz toda a matéria prima necessária para sustentar seu gigantesco parque industrial.

O saldo da balança comercial entre os dois países, como pode ser observado no gráfico a seguir, se mantém favorável ao Brasil e se mantém relativamente estável em relação ao ano passado (MDIC, 2007).

Estudos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio evidenciam que o cenário é favorável para o Brasil, pois a China não tem produção agrícola suficiente para atender a demanda interna por matéria prima, como os minérios.

Segundo dados oficiais, os setores que mais sofrem são: têxtil, calçadista, eletroeletrônicos e alguns setores de bens de capital.



Figura 1: Evolução do comércio Brasil-China

Fonte: MDIC, 2007

A evolução do comércio internacional entre os dois países é ilustrada na tabela a seguir, que apresenta o saldo comercial predominantemente favorável ao Brasil, porém em queda desde 2004, e uma corrente de comércio (importação mais exportação) também ascendente.

INTERCAMBIO COMERCIAL BRASIL- CHINA						
ANO	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO		SALDO	CORRENTE COMÉRCIO
	US\$ F.O.B.	VAR. %	US\$ F.O.B.	VAR. %		
1985	817.583.625	---	418.563.796	---	399.019.829	1.236.147.421
1986	517.305.709	-36,73	289.037.092	-30,95	228.268.617	806.342.801
1987	361.533.439	-30,11	297.502.027	2,93	64.031.412	659.035.466
1988	718.484.822	98,73	82.914.476	-72,13	635.570.346	801.399.298
1989	628.341.233	-12,55	128.002.490	54,38	500.338.743	756.343.723
1990	381.803.845	-39,24	168.792.327	31,87	213.011.518	550.596.172
1991	226.405.821	-40,70	129.040.536	-23,55	97.365.285	355.446.357
1992	460.031.616	103,19	116.775.031	-9,51	343.256.585	576.806.647
1993	779.394.972	69,42	304.856.536	161,06	474.538.436	1.084.251.508
1994	822.416.147	5,52	463.495.924	52,04	358.920.223	1.285.912.071
1995	1.203.750.528	46,37	1.041.728.048	124,75	162.022.480	2.245.478.576
1996	1.113.828.697	-7,47	1.132.883.363	8,75	-19.054.666	2.246.712.060
1997	1.088.213.686	-2,30	1.166.420.980	2,96	-78.207.294	2.254.634.666
1998	904.879.640	-16,85	1.033.806.095	-11,37	-128.926.455	1.938.685.735
1999	676.140.777	-25,28	865.159.591	-16,31	-189.018.814	1.541.300.368
2000	1.085.223.878	60,50	1.222.144.368	41,26	-136.920.490	2.307.368.246
2001	1.902.093.617	75,27	1.328.415.610	8,70	573.678.007	3.230.509.227
2002	2.520.457.098	32,51	1.554.012.240	16,98	966.444.858	4.074.469.338
2003	4.532.559.799	79,83	2.147.441.734	38,19	2.385.118.065	6.680.001.533
2004	5.439.956.312	20,02	3.710.476.817	72,79	1.729.479.495	9.150.433.129
2005	6.833.668.267	25,62	5.353.893.180	44,29	1.479.775.087	12.187.561.447
Janeiro	380.138.463	---	325.039.508	---	55.098.955	705.177.971
Fevereiro	289.938.945	-23,73	323.806.608	-0,38	-33.867.663	613.745.553
Março	445.312.492	53,59	405.826.323	25,33	39.486.169	851.138.815
Abril	512.708.384	15,13	382.514.091	-5,74	130.194.293	895.222.475
Maió	405.998.451	-20,81	390.417.125	2,07	15.581.326	796.415.576
Junho	674.529.221	66,14	445.510.246	14,11	229.018.975	1.120.039.467
Julho	780.411.348	15,70	482.401.136	8,28	298.010.212	1.262.812.484
Agosto	618.844.644	-20,70	552.750.369	14,58	66.094.275	1.171.595.013

Setembro	653.944.809	5,67	533.193.590	-3,54	120.751.219	1.187.138.399
Outubro	615.339.089	-5,90	506.420.387	-5,02	108.918.702	1.121.759.476
Novembro ..	715.150.442	16,22	505.234.276	-0,23	209.916.166	1.220.384.718
Dezembro ..	741.351.979	3,66	500.779.521	-0,88	240.572.458	1.242.131.500
2006	7.826.491.814	28,46	7.292.785.612	50,27	533.706.202	15.119.277.426
Janeiro	476.128.691	---	500.248.173	---	-24.119.482	976.376.864
Fevereiro ..	378.054.055	-20,60	478.159.181	-4,42	-100.105.126	856.213.236
Março	704.163.697	86,26	641.682.154	34,20	62.481.543	1.345.845.851
Abril	593.075.573	-15,78	617.847.934	-3,71	-24.772.361	1.210.923.507
Maio	646.526.954	9,01	622.808.837	0,80	23.718.117	1.269.335.791
Junho	860.945.746	33,16	632.980.352	1,63	227.965.394	1.493.926.098
Julho	1.067.268.973	23,96	653.533.005	3,25	413.735.968	1.720.801.978
Agosto	850.929.361	-20,27	732.069.802	12,02	118.859.559	1.582.999.163
Setembro ..	839.238.842	-1,37	733.333.563	0,17	105.905.279	1.572.572.405
Outubro	752.135.586	-10,38	826.004.435	12,64	-73.868.849	1.578.140.021
Novembro	658.024.336	-12,51	854.118.176	3,40	-196.093.840	1.512.142.512

Tabela 1: Intercâmbio comercial Brasil-China

Fonte: MDIC, 2007

3.2 Características: Tipos de Produtos

Ao observar as características dos produtos que são enviados do Brasil à China, percebe-se que em sua quase totalidade são insumos para abastecer a indústria chinesa na produção de bens, que após o processo de manufatura serão revendidos com maior valor agregado.

Esses produtos representam os mais importados pelo Brasil, como dispositivos de cristal líquido, que são utilizados como insumo na indústria nacional, ou bens de consumo prontos, para serem distribuídos no mercado brasileiro.

O baixo valor agregado dos produtos exportados pelo Brasil com destino à China pode ser verificado na tabela apresentada abaixo, através da relação de pesos e valores movimentados pelas mercadorias.

PRINCIPAIS PRODUTOS DA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA PARA CHINA				
	DESCRIÇÃO	VALOR US\$ F.O.B.	PART. %	PESO Kg
1	OUTROS GRAOS DE SOJA,MESMO TRITURADOS	2.415.397.775	30,86	10.708.848.303
2	MINERIOS DE FERRO NAO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	1.964.745.730	25,10	68.403.631.278
3	OLEOS BRUTOS DE PETROLEO	794.585.706	10,15	2.192.551.177
4	MINERIOS DE FERRO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	456.610.413	5,83	6.696.269.557
5	PASTA QUIM.MADEIRA DE N/CONIF.A SODA/SULFATO,SEMI/BRANQ	311.109.468	3,98	802.755.780
6	OUTS.COUIROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,N/DIV.UMID.PENA FLOR	98.526.105	1,26	41.730.833
7	OUTRAS MADEIRAS SERRADAS/CORTADAS EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM	96.902.608	1,24	156.670.942
8	OLEO DE SOJA,EM BRUTO,MESMO DEGOMADO	96.141.960	1,23	206.998.948
9	FERRONIPIO	89.318.496	1,14	9.700.000
10	OUTROS MOTORES DE EXPLOSAO,P/VEIC.CAP.87,SUP.1000CM3	76.398.941	0,98	3.598.682
11	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS,ETC .VIRGINIA	75.602.647	0,97	16.513.200
12	GRANITO CORTADO EM BLOCOS OU PLACAS	63.352.259	0,81	440.470.683
13	OUTS.COUIROS/PELES,INT.BOVINOS,PREPARS. ETC.	59.235.151	0,76	3.872.083
14	ACUCAR DE CANA,EM BRUTO	54.792.103	0,70	186.535.586
15	OUTS.COUIROS/PELES BOVINOS,SECOS,PENA FLOR	40.989.937	0,52	3.133.450
16	SUCOS DE LARANJAS,CONGELADOS,NAO FERMENTADOS	36.997.424	0,47	34.160.719
17	POLIETILENO LINEAR,DENSIDADE<0.94,EM FORMA PRIMARIA	35.534.134	0,45	31.241.640
18	OUTS.COUIROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,DIVID.UMID.PENA FLOR	34.484.245	0,44	12.058.350
19	SULFETOS DE MINERIOS DE COBRE	33.797.895	0,43	21.088.000
20	ALUMINA CALCINADA	32.172.497	0,41	79.272.188
21	PASTA QUIMICA DE MADEIRA,PARA DISSOLUCAO	29.816.356	0,38	49.127.013
22	MOTOCOMPRESSOR HERMETICO,CAPACIDADE<4700 FRIGORIAS/HORA	29.209.849	0,37	9.086.381
23	MADEIRA DE IPE,SERRADA/CORTADA EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM	28.642.592	0,37	43.577.909
24	OUTS.COUIROS/PELES,BOVINOS,INCL.BUFALOS ,UMIDOS	24.426.665	0,31	29.025.658
25	MATES DE COBRE	24.407.945	0,31	9.770.563
26	OUTRAS PARTES P/APARELHOS TRANSMISSORES/RECEPTORES	24.396.558	0,31	46.567
27	ALGODAO NAO CARDADO NEM PENTEADO	20.019.211	0,26	17.209.586

28	PEDACOS E MIUDEZAS, COMEST. DE GALOS/GALINHAS, CONGELADOS	18.538.477	0,24	26.734.513
29	PARTES DE TURBINAS E RODAS HIDRAULICAS, INCL. REGULADORES	18.048.436	0,23	2.644.968
30	COUROS/PELES, BOVINOS, PREPARS. DIVID. C/A FLOR	17.511.069	0,22	1.093.866
31	OUTROS POLIETILENOS S/CARGA, D \geq 0.94, EM FORMAS PRIMARIAS	17.434.604	0,22	15.796.987
32	SISAL/OUTRAS FIBRAS TEXTEIS "AGAVE", EM BRUTO	16.881.892	0,22	28.630.344
33	FIO-MAQUINA DE FERRO/ACO, SEC. CIRC. D $<$ 14MM, CARBONO \geq 0.6	16.722.250	0,21	28.715.248
34	PARTES DE OUTS. MAQS. E APARELHOS DE TERRAPLANAGEM, ETC.	16.612.398	0,21	3.064.485
35	OUTRAS PARTES E ACESS. P/TRATORES E VEICULOS AUTOMOVEIS	16.076.899	0,21	2.644.994
36	6-HEXANOLACTAMA (EPSILON-CAPROLACTAMA)	15.616.661	0,20	7.935.065
37	COUROS INT. BOVINOS, N/DIV. UM. PENA FLOR \leq 2,6M2	13.643.460	0,17	6.351.009
38	OUTRAS MADEIRAS TROPICAIS, SERRADAS/CORT. FLS. ETC. ESP $>$ 6M	13.231.652	0,17	27.706.352
39	OUTS. COUROS/PELES, BOVINOS, PREPARADOS	12.949.833	0,17	1.168.062
40	OUTROS CILINDROS DE LAMINADORES DE METAIS	12.892.890	0,16	3.246.294
41	OUTRAS PARTES E ACESS. DE CARROCARIAS P/VEIC. AUTOMOVEIS	11.581.796	0,15	2.525.263
42	POLIPROPILENO SEM CARGA, EM FORMA PRIMARIA	11.263.440	0,14	9.583.950
43	DESPERDICIOS E RESIDUOS, DE COBRE	11.071.266	0,14	3.081.730
44	TRATORES RODOVIARIOS P/SEMI-REBOQUES	10.309.240	0,13	1.231.960
45	CAULIM	10.249.322	0,13	92.968.100
46	BORRACHA DE ESTIRENO-BUTADIENO, EM OUTS. FORMAS PRIMARIAS	9.687.203	0,12	6.790.006
47	OUTS. COUROS/PELES INT. BOVINOS, PREPARADOS	9.380.480	0,12	1.925.898
48	PARTES DE OUTROS MOTORES/GERADORES/GRUPOS	8.901.008	0,11	3.207.627
49	OUTS. PECAS/TUBOS ISOLANTES P/MAQS. APARS. E INSTAL. ELETR.	8.866.042	0,11	7.243.349
50	LAMIN. FERRO/ACO, L \geq 6DM, ESTANHADO, E $<$ 0.5 MM	8.109.810	0,10	11.182.735

Tabela 2: Principais produtos de exportação brasileira para China

Fonte: MDIC, 2007

Da mesma forma, foram listados os principais produtos que o Brasil importa do país asiático, a saber:

PRINCIPAIS PRODUTOS DA IMPORTAÇÃO BRASILEIRA DA CHINA				
	DESCRIÇÃO	VALOR US\$ F.O.B.	PART. %	PESO Kg
1	OUTRAS PARTES P/APARELHOS TRANSMISSORES/RECEPTORES	487.955.032	6,69	1.591.578
2	DISPOSITIVOS DE CRISTAIS LIQUIDOS (LCD)	267.158.717	3,66	1.442.434
3	TERMINAIS PORTATEIS DE TELEFONIA CELULAR	169.584.744	2,33	275.025
4	OUTROS APARELHOS VIDEOFONICOS DE GRAVACAO/REPRODUCAO	125.491.975	1,72	12.088.486
5	OUTS.PARTES P/APARELHOS RECEPT. RADIODIF.TELEVISAO,ETC.	114.210.472	1,57	8.570.189
6	CIRCUITO IMPRESSO	97.384.424	1,34	3.745.491
7	COQUES DE HULHA,DE LINHITA OU DE TURFA	88.199.844	1,21	573.247.394
8	OUTRAS CAMERAS DE VIDEO	76.219.424	1,05	927.469
9	TECIDO DE FILAM.POLIELSTER TEXTUR>=85%,TINTOS,S/BORRACHA	74.775.642	1,03	24.556.114
10	TUBOS CATODICOS P/RECEPT.DE TELEVISAO EM CORES,ETC.	73.932.716	1,01	34.627.957
11	PLACAS-MAE MONTAD.P/MAQS.PROC.DADOS	63.868.694	0,88	676.616
12	OUTROS ACUMULADORES ELETRICOS	62.318.626	0,85	700.194
13	OUTS.APARS.RECEPT.RADIODIF.COMB. APARS.SOM,PILHA/ELETR.	56.801.907	0,78	9.046.363
14	MECANISMOS TOCA-DISCOS,MESMO C/CAMBIADOR,P/APARS.REPROD	54.301.213	0,74	1.934.537
15	OUTRAS UNIDADES DE DISCOS OPTICOS	50.394.866	0,69	1.490.889
16	OUTS.PARTES E ACESS.DE IMPRESSORAS/TRACADORES GRAFICOS	49.736.127	0,68	1.605.861
17	OUTS.CIRCUITOS INTEGRADOS MONOLIT.MONTADOS	47.322.976	0,65	136.135
18	LAMPADAS/TUBOS DESCARGA,FLUORESCENTE,DE CATODO	46.054.261	0,63	9.715.428
19	OUTS.MEMORIAS MONTADAS P/MONTAG.SUPERF.	45.745.890	0,63	13.467
20	OUTRAS PARTES E ACESS.P/MOTOCICLETAS	44.866.159	0,62	16.030.766
21	OUTS.PARTES E ACESS.P/APARELHOS DE GRAVACAO/REPRODUCAO	42.158.365	0,58	3.151.768
22	FONES DE OUVIDO (AUSCULTADORES),MESMO	41.599.537	0,57	1.091.147
23	OUTRAS UNIDADES DE CONTROLE,ADAPTACAO,CONVERSAO DE	40.336.813	0,55	520.687
24	OUTS.MICROPROCESSADORES	38.122.735	0,52	162.816
25	UNIDADES DE DISCOS MAGNETICOS,P/DISCOS RIGIDOS	36.553.627	0,50	477.935
26	OUTRAS PARTES E ACESS.P/MAQUINAS AUTOMAT.PROC.DADOS	36.143.077	0,50	5.045.416

27	OUTS.PARTES P/APARS.RADIOTELECOMANDO/CAMERAS	35.204.269	0,48	143.477
28	OUTRAS UNIDADES DE SAIDA POR VIDEO,POLICROMATICAS	34.861.372	0,48	1.000.993
29	OUTROS CONVERSORES ELETRICOS ESTATICOS	34.861.114	0,48	2.915.716
30	CIRCUITO IMPRESSO MONTADO P/TELEFONIA,ETC.	33.633.167	0,46	231.873
31	OUTS.BRINQUEDOS,ETC.P/DIVERTIMENTO	32.570.601	0,45	5.848.138
32	OUTROS ALTO-FALANTES	31.950.653	0,44	6.955.756
33	GABINETE C/FONTE DE ALIMENT.P/MAQS.AUTOMAT.PROC.DADOS	31.853.110	0,44	7.383.593
34	OUTS.CIRCUITOS IMPRESSOS P/MAQUINAS AUTOMAT.PROC.DADOS	31.289.729	0,43	437.186
35	OUTROS ALHOS FRESCOS OU REFRIGERADOS	30.915.912	0,42	60.854.770
36	MICROPROCESSADORES MONTADOS P/MONTAG.SUPERF.	30.693.703	0,42	112.714
37	OUTROS PNEUS NOVOS PARA ONIBUS OU CAMINHOES	30.271.789	0,42	14.113.614
38	MICROCONTROLADORES MONTADOS P/MONTAG.SUPERF.	29.609.539	0,41	27.303
39	FIO TEXTURIZADO DE POLIESTERES	29.092.239	0,40	21.437.143
40	MECANISMOS DE IMPRESSORA A "LASER",LED OU LCS,MONTADOS	29.033.828	0,40	3.081.040
41	CIRCUITO IMPRESSO MONTADO P/APARELHOS TRANSMISS.RECEPT.	28.892.052	0,40	60.467
42	OUTS.CONDUTORES ELETR.MUNIDOS PECAS CONEXAO,TENSAO<=80V	28.080.272	0,39	2.074.752
43	TEREFTALATO DE POLIETILENO EM FORMA PRIMARIA	27.585.164	0,38	22.808.881
44	CALCAS,JARDINEIRAS,ETC.DE FIBRA SINTETICA,USO MASCULINO	27.289.955	0,37	1.801.975
45	TECIDO DE FILAM.DE POLIESTER NAO TEXTURIZADO>=85%	27.077.104	0,37	6.324.038
46	OUTRAS MAQUINAS P/COSTURAR TECIDOS,NAO AUTOMATICAS	26.236.445	0,36	8.394.863
47	MEMORIAS TIPOS RAM ESTAT.C/TEMPO<=25NS,MONTAD	25.984.171	0,36	27.515
48	PNEUS NOVOS PARA AUTOMOVEIS DE PASSAGEIROS	25.569.380	0,35	10.440.491
49	OUTROS TRANSFORMADORES ELETR.POT<=1KVA	24.618.584	0,34	3.409.435
50	CONECTORES P/CIRCUITO IMPRESSO,P/TENSAO<=1KV	23.842.321	0,33	762.857

Tabela 3: Principais produtos da importação brasileira da China

Fonte: MDIC, 2007

O quadro a seguir apresenta as empresas brasileiras maiores exportadoras para a China. Pode-se observar que, pelo ramo de atividade das empresas, o Brasil é importante fornecedor de insumos que permitirão o crescimento e desenvolvimento da China às taxas mais elevadas do mundo. A produção interna desses itens não suporta sua própria demanda.

EMPRESAS QUE EXPORTAM PARA A CHINA ACIMA DE US\$ 50 MILHÕES (JAN-DEZ 2005)	
PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS	RJ
MINERACOES BRASILEIRAS REUNIDAS S A MBR	MG
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	MG
SAMARCO MINERACAO S/A	ES
ADM DO BRASIL LTDA	SP
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	PA
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	MG
CARGILL AGRICOLA S A	MT
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	ES
PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS	RJ
COMPANHIA SIDERURGICA PAULISTA - COSIPA	SP
CARGILL AGRICOLA S A	MA
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	MA
CARGILL AGRICOLA S A	PR
COMPANHIA SIDERURGICA NACIONAL	RJ
COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERACAO	MG
UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA	RS
USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS S/A. USIMINAS	MG
COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA	SC
CHS DO BRASIL - COMERCIO E EXPORTACAO DE GRAOS LTDA	SP
CELULOSE NIPO BRASILEIRA S A CENIBRA	MG
VCP EXPORTADORA E PARTICIPACOES LTDA	SP
ADM DO BRASIL LTDA	PR

Quadro 1: Empresas que exportam para a China acima de US\$ 50 Milhões (Jan-Dez 2005)

Fonte: MDIC, 2007

Em relação às empresas catarinenses mais representativas na exportação do país, em sua maioria são fornecedoras de alimentos, mas atuam também na fabricação de motores e produtos acabados, prontos para consumo.

EMPRESAS CATARINENSES QUE MAIS EXPORTAM PARA A CHINA	
EMPRESA	MUNICIPIO
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	ITAJAI
SEARA ALIMENTOS S/A	ITAJAI
SADIA S.A.	ITAJAI
EMPRESA BRASILEIRA DE COMPRESSORES S A EMBRACO	JOINVILLE
WEG EXPORTADORA S/A	JARAGUA DO SUL
TUPY FUNDICOES LTDA	JOINVILLE
SOUZA CRUZ S/A	BLUMENAU
COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE	ITAJAI
COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA	SAO FRANCISCO DO SUL
FRIGORIFICO RIOSULENSE S A	RIO DO SUL
MULTIBRAS S/A ELETRODOMESTICOS	JOINVILLE
INLOGS LOGISTICA LTDA	ITAJAI
KLABIN S.A.	OTACILIO COSTA
MAXIMILIANO GAIDZINSKI SA INDUSTRIA DE AZULEJOS ELIANE	COCAL DO SUL
DIPLOMATA S/A INDUSTRIAL E COMERCIAL	XAXIM
BUSSCAR ONIBUS S.A.	JOINVILLE
PORTOBELLO SA	TIJUCAS
AGROAVICOLA VENETO LTDA	NOVA VENEZA
FRIGORIFICO RIOSULENSE S A	PRESIDENTE GETULIO

Quadro 2: Empresas catarinenses que mais exportam para a China

Fonte: MDIC, 2007

O governo brasileiro, através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, está desenvolvendo políticas que buscam estabelecer uma relação harmoniosa com o mercado chinês, ainda que a indústria deste país venha ameaçando determinados segmentos, como o eletroeletrônico instalado no Pólo Industrial de Manaus (MDIC, 2007).

Uma estratégia utilizada pelo Brasil para ampliar as parcerias com empresas chinesas é o envio de missões oficiais para promover negociações e buscar oportunidades.

4 NEGOCIAÇÃO

4.1 Conceituação de Negociação

Quando se pensa em negociação, logo surge a idéia de um encontro tenso, em uma sala de reuniões ou ao telefone, em que um acordo deve ser traçado e uma das partes poderá sair perdendo.

De acordo com o dicionário Aurélio (2004) o vocabulário negócio se origina do latim *negotium* e tem vários sentidos como: comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste. Quanto a sua evolução histórica do significado, a palavra *negotium* é formada pela junção dos termos *nec* (=nem, não) e *otium* (=ócio, repouso), ou seja, em outras palavras, negócio é, em latim, a própria negação do ócio.

Ao longo do tempo o termo negociação foi evolutivamente adquirindo novos significados e hoje em dia é inerente ao cotidiano das pessoas no âmbito profissional ou pessoal, destacando-se as relações comerciais, trabalhistas e no relacionamento entre países, também chamado de diplomacia. (MARQUES, 2002)

Hoje podem ser encontradas diversas definições a respeito do termo. Negociar não é um jogo, nem uma guerra. Negociar é encontrar soluções aceitáveis para todas as partes: exige habilidades e técnicas específicas que superam o clima ganhar-perder. Trata-se de um empreendimento cooperativo, apesar da competição. É preciso descobrir os interesses comuns. (MARQUES, 2002 apud MARCONDES).

A Negociação é um método para chegar a um acordo, com elementos tanto cooperativos quanto competitivos. "Método" significa que há uma série de passos que devem ser seguidos, de determinadas maneiras e em certa ordem. (MARQUES, 2002 apud SCHOONMAKER)

As necessidades do sistema que inclui pessoas, organizações formais, Estados e outras formas coletivas, podem ser satisfeitas por diferentes processos, sendo a negociação um dos mais eficientes para se atingir os objetivos.

Conforme Colaiácovo (1997, p. 11) “as entidades precisam do concurso de outros para satisfazer estas necessidades e interesses, para o qual necessitam efetuar transações de distintas naturezas”.

O autor ainda apresenta quatro etapas básicas do processo de negociação, que diferem quanto à duração, importância, complexidade e formalidade, conforme cada caso, a saber:

- Pré-negociação
- Negociação formal
- Contratação
- Execução do contrato

A pré-negociação consiste nas ações orientadas ao conhecimento do problema, à valorização das circunstâncias e do clima, e à definição de interesses e de posições. Trata-se do processo de preparação para a negociação e sua conseqüente aceitação.

A negociação formal é o momento em que as partes expõem formalmente o problema e discutem soluções, implicando diferentes procedimentos que variam conforme a natureza e as características da negociação.

Essa negociação não necessariamente precisa se realizar em uma mesa de negociações, como tradicionalmente utilizado. Atualmente há outras alternativas que a tecnologia disponibiliza, como tele-conferência ou vídeo-conferência.

Independente do meio utilizado é nessa etapa que as partes aplicam suas estratégias e táticas, e testam hipóteses de comportamento, objetivos, interesses e motivações.

Podem ser necessárias mais de uma rodada de negociação, permitindo aos participantes refletirem sobre o processo e resultados, e até reestruturarem suas estratégias. O contato com a outra parte pode acontecer através de uma pessoa ou equipe que recebe instruções de uma instância superior, variando sua autonomia na tomada de decisão. Essa fase atinge o fim quando as partes chegam a um acordo básico.

Fruto da etapa anterior será a contratação, onde supõe-se que as partes documentarão e formalizarão a natureza do acordo. O grau de formalidade varia

em função da importância do acordo e pode ser de várias formas, desde um acordo verbal até a mais sofisticada e solene peça jurídica. A essência do contrato consiste em precisar e explicar a natureza do acordo, descrevendo apropriadamente direitos e obrigações e dando validade legal.

A execução do contrato consiste no fim do ciclo de negociação. Durante a última fase podem surgir problemas relacionados a diferentes interpretações das cláusulas contratuais, descumprimento de certas partes por má-fé ou erro, identificação de contingências não previstas anteriormente que podem prejudicar o acordo ou, por fim, pelo cumprimento ou não do contrato em si, que pode resultar em grandes perdas, afetando as partes envolvidas. O fracasso dessa etapa não necessariamente leva o ciclo de negociação a se encerrar pois precedentes podem ser abertos para uma renegociação.

Retomando o aspecto muito importante para a negociação, a seleção de estratégias e táticas faz com que o processo não se torne aleatório e a conquista de seu objetivo tenha maior possibilidade de êxito.

Nesse contexto, segundo Colaiácovo (1997, p.74), haveria quatro estratégias disponíveis aos negociadores:

a) Solução de problemas (*problem solving*): Esforço pela busca de alternativas aceitáveis para todas as partes. Consiste em adotar uma fórmula que reconcilie os objetivos das partes, sendo:

I. *Expanding the pie*: Aumentar a dotação de recursos escassos;

II. *Cost cutting*: Uma das partes obtém o que deseja com o corte dos custos da outra;

III. *Compensation*: Recompensa a outra parte com uma concessão;

IV. *Logrolling*: Cada parte cede um problema de baixa prioridade para si;

V. *Bridging*: Desenvolvimento de uma nova opção em benefício de todas as partes.

O autor sugere ainda táticas para implementação de uma estratégia desse tipo:

- Conceder com a expectativa de receber depois uma compensação;
- Mencionar possíveis compromissos com pontos a conversar;

- Revelar os interesses à outra parte;
- Insinuar possíveis compromissos;
- Enviar possíveis intermediários;
- Falar em canais paralelos.

Essa estratégia poder não funcionar se uma das partes não for confiável, pois as partes podem trocar informações e até trabalhar juntas para avaliar alternativas.

Colaiácovo (1997) cita que “os negociadores devem adotar uma postura de “firme flexibilidade”, onde exista firmeza em relação aos objetivos e flexibilidade em relação aos meios para se atingir os objetivos”. Em geral, acordos desenvolvidos através dessa estratégia tendem a ser duráveis e melhoram as relações entre as partes.

b) Competir/Forçar o outro a aceitar seu ponto de vista (*contending*): nesta estratégia, o negociador tenta persuadir o outro lado a aceitar alternativas que o favoreça. Segundo Colaiácovo (1997, p. 77) “alguns técnicos e ou investigadores têm pintado um panorama pouco animador dos resultados desta estratégia. No entanto, negociações que chegam a um acordo razoável passam por uma etapa contenciosa inicial, seguida por uma etapa posterior de solução de problemas”.

c) Ceder/Conceder ou diminuir aspirações básicas (*yielding*): Trata-se de pequenas concessões a fim de gerar um clima favorável para uma etapa de *joint problem solving*. As partes podem ceder até certo ponto, compatível com o potencial integrador, mas demonstram firmeza para a solução do problema.

d) Passividade/Fazer o menos possível na negociação (*inaction*): Significa perda de tempo e pode provocar a suspensão da negociação.

Essas estratégias são incompatíveis entre si, pois requerem orientações psicológicas diferentes, devendo ser usadas em momentos distintos.

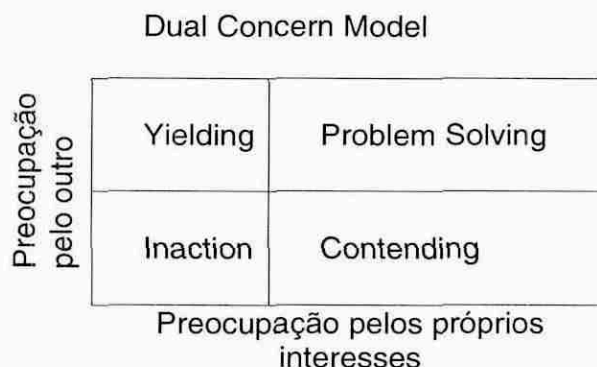


Figura 2: Dual concern model

Fonte: Colaiácovo (1997 p. 79)

Como análise do modelo proposto, Colaiácovo (1997, p. 79) coloca que “deduz-se que uma preocupação forte tanto por nossos interesses como pelos interesses do outro motiva o empregado de uma estratégia de *problem solving*. Preocupação alta e exclusiva com nossos interesses leva à estratégia de *contending*. Preocupação exclusiva e significativa pelo outro leva à estratégia de *yielding*. Falta de preocupação por ambas dimensões conduz à inação”.

O processo de negociação vem sendo discutido por muitos autores que contribuem com seus estudos e teorias. Colaiácovo (1997, p. 86) apresenta um conceito de *principled negotiation*, baseado em Fisher e Ury. Abaixo estão alguns princípios:

- Tratar-se de colocar na posição do outro para entendê-lo;
- Evitar a negociação posicional e concentrar-se nos interesses;
- Tratar o maior número possível de opções;
- Olhar para o futuro (qualidade da relação) deve ser preocupação das partes;
- Não se deve assumir que há um “bolo fixo”;
- Descobrir e fortalecer o BATNA;
- Separar as pessoas do problema;
- Devem-se basear as soluções aceitas em critérios válidos.

A proposta e o texto são criticados por parecerem estar dirigidos a negociadores não agressivos. Dificilmente essas considerações seriam seguidas

por negociadores agressivos e com poder. (COLAIÁCOVO, 1997, p. 86 apud MCCARTHY).

A obra levantou mais perguntas do que propôs soluções, principalmente no que tange ao poder e as diferenças entre várias disputas. Isso indica a necessidade de investigações a respeito dos fatores que influenciam a geração e otimização de poder em situações de negociação diferentes e a importância relativa do poder e dos princípios na determinação de resultados. (COLAIÁCOVO, 1997, p. 86 MCCARTHY).

Segundo a afirmação de Colaiácovo (1997, p. 88) o principal é "a busca de idéias que permitam selecionar melhor e produzir conselhos aos negociadores. Não lhe interessa descrever o processo de negociação". De outro lado, o autor critica o conceito tradicional de poder como capacidade de impor sanções a outra parte, e o desejo de fazê-lo. Define poder como algo perceptual que nasce de diversas fontes:

- Da habilidade e dos conhecimentos (sobre as pessoas, interesses e fatos);
- De uma boa relação (confiança, comunicação);
- De uma boa alternativa para negociar (BATNA);
- De uma solução elegante;
- Da legitimidade;
- Do compromisso.

4.2 Conflito

O conflito na maioria das vezes é visto com olhos negativos e organizações instalam programas para diminuir sua incidência com o propósito de tornar a situação harmônica.

Conforme Colaiácovo (1997, p. 91) "em geral, o conflito é considerado um elemento negativo em qualquer organização que investe tempo considerável e dinheiro em programas e políticas para eliminá-lo. O objetivo principal é fazer com que as organizações funcionem de uma maneira suave e sem contenções".

Basta a existência de grupos para que haja conflito, e as negociações, em sua maioria, têm o conflito como estopim inicial e que pode ter sua origem em diferentes naturezas, a saber (MARTINELLI, 2004 p. 65 apud HODGSON):

- Conflitos de interesses;
- Conflitos de necessidades;
- Conflitos de opinião.

O autor ainda afirma que “o conflito pode surgir da existência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas”. A parte frustrada interpreta a situação, avalia suas conseqüências e muda seu comportamento, tornando-o condizente com a situação. A outra parte, por sua vez, reage a esse comportamento conforme seu próprio entendimento, que pode ter sido bem diferente do da outra parte.

Há, então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo. (MARTINELLI, 2004 p. 66)

Existem ainda outras causas do conflito, que são diferenças de personalidade, existência de atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção, dentre outras.

Evitar e tolerar são as formas mais comuns de administrar o conflito ao invés do confronto e da negociação, perdendo-se a oportunidade da organização para a inovação e mudança, gerando inclusive resistência as metas organizacionais (COLAIÁCOVO, 1997, p.93).

O conflito, quando encarado por um outro prisma, pode ser um mecanismo que contribua para o desenvolvimento, através da diversidade e antagonismos.

Martinelli (2004, p. 66) afirma que “os conflitos podem ser construtivos, quando ajudam a abrir a discussão de uma questão ou resultam de um problema que está sendo solucionado, contribuindo para solucionar o nível individual de interesse e envolvimento em uma questão, bem como para que as pessoas

possam descobrir habilidades que possuem, mas que ainda não se haviam manifestado”.

O conflito destrutivo acontece quando ocorre desavença profunda, rompimento de relacionamento e desprezo pelas necessidades da negociação.

A análise dos conflitos pode ser feita por três métodos (MARTINELLI, 2004, p. 67):

- Mecânico: Tem como principal suposição que o conflito pode ser suprimido, porém, com a participação de todas as partes envolvidas na organização;
- De relações humanas: A hipótese básica sustentada é a de que os conflitos acontecem por mal-entendidos entre as pessoas e deve ser curado pois é considerado uma doença;
- Gerencial: Nas organizações vistas como uma rede de negociações, devem ser divididas conforme duas suposições críticas:
 - o Predomínio do conflito: O conflito não é patológico como afirma a teorias de relações humanas, e nem um acidente, como estabelece as teorias mecânicas;
 - o Conflito e negociação: Pode haver dois tipos de definição de conflitos. O conflito latente consiste na condição de oposição permanente de interesses divergentes na produção, alocação ou troca de recursos escassos, e os conflitos abertos que são pontos de discussão entre as partes envolvidas a respeito de problemas específicos.

O autor ainda sugere quatro modos de administrar conflitos:

- Acomodação: Quando os conflitos são encobertos, ou não se tem nenhuma atitude, eles se agravam. “Já a cultura chinesa vem apresentando, há mais tempo do que as culturas americana e européia (de modo geral), atitudes que confrontam o conflito. Devido ao fato de terem postura muito coletivista e de terem apenas pequena necessidade de evitar a incerteza, os chineses dão maior importância à harmonia, reduzindo as manifestações abertas de desacordo em relação a outras pessoas ou situações”. (Martinelli 2004 p.69). A utilização da acomodação para se

manter a harmonia algumas vezes pode funcionar melhor do que o confronto;

- Dominação: O uso do poder para solução de conflitos pode ser melhor aceito em sociedades onde a aceitação do poder é mais aberta. Porém pode causar grandes insatisfações por parte dos oprimidos;
- Compromisso: Para se chegar a um acordo, as partes cedem, não chegando aquilo que procuravam ao início;
- Solução integrativa: Tenta buscar a solução que serve completamente aos interesses de cada uma das partes envolvidas, embora na prática isso nem sempre seja possível. O método é muito diferente da barganha ou outro método qualquer em que se possa chegar no ganha-perde, e envolve três passos:
 - o Identificar as considerações básicas ou subjacentes a ambas as partes envolvidas;
 - o Procurar alternativas e identificar suas conseqüências para ambas as partes;
 - o Identificar a alternativa mais favorável.

Por esse caminho as partes devem confiar nas informações vindas da outra e em hipótese alguma desconfiar que as informações que estão sendo passadas podem prover a outra parte de informações para alimentar a barganha.

4.3 Negociação Internacional

A negociação internacional caracteriza-se por ser mais complexa que do que as negociações domésticas pelo fato de levarem consigo uma bagagem de variáveis que podem ser relevantes.

Diversos fatores influenciam a negociação internacional exigindo dos atores um conhecimento muito mais amplo e que vai além do domínio do negócio e de estratégias e táticas de negociação.

O setor privado passou a ter um papel mais atuante e dinâmico nas relações internacionais, à medida que os interesses das empresas se internacionalizaram, devido a operações de comércio exterior,

transferência tecnológica, inversões, financiamento, movimento de mão-de-obra, etc... (COLAIÁCOVO, 1997, p. 120)

Segundo Martinelli (2004, p.91) “há uma série de macrofatores que influenciam as negociações globais, como o clima político e econômico das regiões envolvidas. Há também aspectos organizacionais que impactam as estratégias de negociação, como, por exemplo, as diretrizes políticas adotadas pelas empresas globais de *upsizing* e *downsizing*”.

A atenção a esses fatores auxilia na tomada de decisão da estratégia a ser adotada e a conduta e comportamento no processo.

A cultura consiste em elementos psicológicos, valores e normas compartilhados pelos membros de um grupo social. Diferenças culturais e valores são levados junto com os negociadores e podem interferir consideravelmente na negociação. (MARTINELLI, 2004 apud BRETT)

Martinelli (2004, p. 176), baseado em Dupont, apresenta três diferenças entre negociar internacionalmente e domesticamente:

- Diferenças culturais como língua, normas, valores e práticas sociais;
- Diferenças entre sistemas jurídicos, em fundamentos e regulamentações;
- Diferenças entre sistema político e administrativo.

O autor, baseado em J. Salacuse, apresenta mais cinco diferenças:

- Aspectos políticos e legais;
- Aspectos econômicos;
- Políticas governamentais e administrativas;
- O papel das ideologias;
- Diferenças culturais.

Nesse aspecto, torna-se vital o entendimento de alguns pontos:

As pesquisas que envolvem a identificação do perfil das estratégias utilizadas pelos negociadores internacionais provenientes de diferentes culturas são recentes. Contudo, podem existir importantes diferenças estratégicas entre as culturas além das usualmente elencadas pelos estudiosos do assunto;

Alguns indivíduos podem não agir de acordo com seu protótipo cultural, especialmente em situações particulares. As tipologias culturais podem não identificar todos os negociadores;

As estratégias de negociação são essencialmente dinâmicas e não imutáveis. Dessa forma, os negociadores devem alterar suas estratégias com o intuito de se adaptarem às mudanças características da sociedade global. (MARTINELLI, 2004, p.92)

Em relação à influência cultural na negociação global, Martinelli (2004) apresenta três tipos de dicotomias que fundamentam as estratégias:

- Individualismo X coletivismo: Separa as culturas que centram a autonomia em indivíduos daquelas que em que as normas baseiam-se na interdependência dos indivíduos;
- Igualitarismo X hierarquia: Distinção de sociedades hierárquicas, que dão peso as posições e respectivo poder, que pode ser exercido de forma implícita ou explícita, e igualitárias, onde o poder é transitório e situacional;
- Alta observância da comunicação X baixa observância da comunicação: A utilização da informação no processo de negociação se distingue na cultura de alta e baixa observância do contexto. Pessoas de culturas que não enfatizam o contexto preferem comunicar-se diretamente, e as pessoas de culturas de alta observância do contexto na comunicação preferem a comunicação indireta, aumentando a responsabilidade do receptor para a correta interpretação.

O fator tempo também tem relevância no processo de negociação internacional, pois diferentes culturas têm diferentes modos de lidar com ele. Para os latino-americanos, certo atraso para o início de uma reunião não tem o mesmo peso que para um Suíço ou Alemão.

A duração de uma reunião também influencia o tipo de negociação, já que algumas culturas a estendem ao máximo com o intuito de conhecer melhor a outra parte, enquanto outras diminuem para maximizar o resultado.

Martinelli (2004, p. 171 apud STEEL) apresenta um esquema dos pontos a serem seguidos para a compreensão do ambiente onde se está negociando, obtendo informações da realidade em que está inserido, a saber:



Figura 3: Ambiente de negociação
Fonte: Martinelli, 2004, p. 171 apud Steel

- Sistema Social: Como se deve chamar a outra parte; os negócios são realizados apenas em escritórios ou também em bares e restaurantes; o negociador leva ou não a esposa ou visita a família da outra parte; presentes são ou não bem vistos; assuntos particulares são ou não discutidos abertamente; mulheres participam ou não de negociação, etc;
- Sistema de negócios: Acordos verbais bastam ou deve estar por escrito; os negócios serão tratados pelos líderes ou outros poderão participar; a espionagem é ou não praticada pela outra parte; devem ou não

ser feitas licitações; como deve ser pago o prêmio; existem passos diferentes no processo de negociação (técnico e comercial); qual a língua adotada para a comunicação, etc;

- Religião: Qual a religião predominante no país; afeta assuntos políticos, legais e sociais;
- Sistema político: Como é feito o controle do Estado sobre as empresas; qual é o interesse político envolvido no projeto; o sistema atual é estável; qual a relação entre os países das partes;
- Sistema legal: Como é o sistema legal; existe ou não diferenciação para estrangeiros; existe ou não um escritório de advocacia independente da outra parte; quais as leis relevantes se emprego e seguro social e como se aplicam a estrangeiros;
- Sistema fiscal e financeiro: Como é o departamento de crédito e financiamento; qual a dívida do país; qual a reserva do país; pode ou não ser obtidas letras de crédito confirmadas internacionalmente; quais as taxas aplicadas às empresas nacionais e estrangeiras; pode ou não ser remetido lucro para outros países; quais as taxas da alfândega;
- Sistema de logística e infra-estrutura: Qual a disponibilidade em relação a mão-de-obra, profissionais, materiais de construção, manutenção, competência; o contrato será negociado na língua local ou em outra língua; qual o tempo de transporte e entrega; qual o estado das estradas de ferro e rodagem; existem ou não aeroportos; como são as estações do ano, terremotos, ventos, umidade, etc.

Ainda são apresentadas algumas táticas mais adequadas à equipe que irá negociar em outro país:

FAZER		NÃO FAZER	
1	Ser sensível aos costumes locais	1	Parecer nativo
2	Conhecer o cenário político local	2	Envolver-se em assuntos
3	Respeitar ministros e oficiais	3	Ser intimidado
4	Estar calmo e preparado	4	Ser surpreendido com o imprevisível
5	Sair e falar com as pessoas	5	Sucumbir a tentações locais
6	Ter um time que agrade a outra parte	6	Tentar ensinar a outra parte
7	Ser flexível e aceitar mudanças	7	Insistir no modo de fazer pessoal
8	Guardar papéis com segurança	8	Mostrar seu ego com conhecimentos

9	Ouvir seu agente	9	Impor idéias próprias preconcebidas
10	Ser paciente	10	Deixar o território desguardado

Quadro 3: Táticas mais adequadas à equipe que realizará a negociação internacional

Fonte: Martinelli, 2004 p.174 apud Steel

4.4 Particularidades dos chineses em negociação

A história milenar da China exerce forte influência na maneira de fazer negócios. O modelo caótico e inconsistente de negociação dos chineses está ancorado em uma rede concreta de tradições e valores.

Compreender esse passado é fundamental, pois isso traz transparência a tudo que observamos atualmente e, mais importante ainda, ajuda a desvendar indícios essenciais a respeito do futuro da China: o alcance e o nível de suas aspirações e as políticas e estratégias que serão provavelmente adotadas para chegar até lá. (SHENKAR, 2005, p. 45)

Haesbaert (1994, p. 51) cita que “sob a sombra (e o poder) da principal nacionalidade, o grupo Han, que engloba 93% da população, sobrevivem 55 outros grupos culturais, alguns altamente representativos, pois não se pode esquecer que 7% de 1,1 bilhão de pessoas é metade da população brasileira”.

Sendo assim, negociar na China não é das tarefas mais fáceis e suas particularidades forçam os administradores a conhecer alguns aspectos que farão o relacionamento mais harmonioso e aumentarão as chances de sucesso.

Quem souber navegar nesse mar de diferenças pode desenvolver relações de negócios produtivas, satisfatórias e rentáveis para ambos os lados. (GRAHAM e LAM, 2003, p. 66-77)

A filosofia taoísta exerce forte influência na cultura e valores chineses e, segundo Tonello (2004, p. 92, Gaarder, Hellern e Notaker) “o taoísmo implica passividade e não atividade. Para o filósofo chinês, a ação mais importante é a “não-ação””.

Desta perspectiva o autor acredita que tanta diversidade pode ser resumida em quatro poderosos eixos culturais, que vem unindo a população chinesa há cerca de cinco mil anos.

O primeiro é o agrarianismo, pois a maior parte da população vive na zona rural trabalhando com a agricultura que tem características tradicionais e

comunitárias, diferente do comércio e seus valores geralmente individualistas. A sobrevivência, nesse panorama, depende muito da harmonia e da cooperação.

O segundo eixo é a moralidade, pois por aproximadamente dois mil anos as filosofias de Confúcio e Lao-Tsé serviram de base à educação chinesa e sustentaram a teoria de que uma sociedade deveria ser organizada e administrada sob um regime moral benevolente.

Já o terceiro eixo trata da linguagem pictográfica onde estudos de Psicologia atestam ao desenvolvimento de uma visão mais holística.

O quarto e último eixo é a desconfiança com os estrangeiros, consequência de anos de ataques. "Pode-se dizer que os chineses confiam apenas em duas coisas: na família e na conta bancária". (GRAHAM e LAM, 2003, p. 66-77)

Graham e Lam (2003, p. 66-77), confrontam as características de negociação dos ocidentais, americanos, com as dos chineses, como a seguir:

OCIDENTAL (AMERICANO)	CHINÊS
Valores culturais básicos e modo de pensar	
Individualista	Coletivista
Igualitário	Hierárquico
Voltado à informação	Voltado ao relacionamento
Reducionista	Holístico
Seqüencial	Circular
Interessado na verdade	Interessado no caminho
Cultura de argumentação	Cultura da barganha
Maneira de abordar o processo de negociação	
Sondagem	
Encontros rápidos	Cortejo longo
Informal	Formal
Contatos diretos	Uso de intermediários
Troca de informações	
Autoridade plena	Cortejo longo
Direta	Indireta
Propostas primeiro	Explicações primeiro
Método de persuasão	
Agressividade	Questionador
Impaciente	Perseverante
Termos do acordo	
Fazer um bom negócio	Forjar um relacionamento de longo prazo

Quadro 4: A visão de cada lado

Fonte: Graham e Lam, (2003, p. 66-77)

5 RESULTADO DA PESQUISA

5.1 Caracterização

5.1.1 História

A Intelbras - Indústria de Telecomunicação e Eletrônica Brasileira – empresa de capital 100% nacional, nasceu em 1976 e está sediada em São José - SC. Hoje conta com uma área total de mais de 36 mil metros quadrados, sendo 28 mil de área construída e 1.000 colaboradores.



Figura 4: Sede Intelbras

Trabalhando em busca da inovação e satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores, a Intelbras foi uma das primeiras empresas nacionais no ramo de telecomunicação e foi a pioneira no lançamento de uma Central Telefônica do tipo PABX com Tecnologia Nacional.

Inicialmente, a Intelbras atuava no setor de telefonia pública, mas a partir de 1990, por questões estratégicas e de especialização, a empresa direcionou sua atuação para a iniciativa privada, lançando Aparelhos Telefônicos, Terminais Inteligentes (KS), Micro e Pequenas Centrais Telefônicas, crescendo consideravelmente suas vendas e marcando sua participação no mercado.

Para estar na posição em que está hoje, a empresa passou por várias transformações, adaptando-se ao longo do tempo. A partir de 1991, foram implantados na empresa os programas de qualidade e gestão participativa, com o intuito de aumentar a sua produtividade e manter a competitividade.

Conquistou certificação ISO 9001 em 1996 e ISO 14000 em 2007, mantendo em permanente atividade um Sistema de Qualidade Total que busca modernas técnicas de gestão e capacitação tecnológica.

O escopo do sistema de gestão Intelbras abrange projeto, desenvolvimento, produção, comercialização, instalação e serviços associados de telefones, centrais telefônicas e acessórios para telefonia.

Para que tudo isso aconteça, a empresa possui as mais modernas tecnologias de produção como, por exemplo, os Sistemas SMT (*Surface Mount Technology*) e COB (*Chip on Board*). A área de Desenvolvimento de Produtos é estratégica para a empresa e tem acompanhado as tendências mundiais com rápida assimilação das tecnologias, buscando constantemente atender as necessidades do mercado e apresentando produtos inovadores com agilidade e dinamismo.

O pleno domínio sobre a tecnologia utilizada e dos meios de produção são alcançados através de constantes investimentos do capital humanos na empresa, por meio de treinamento dos seus profissionais dentro e fora do Brasil.

A Intelbras tem parcerias com operadoras de telefonia como a Embratel, Telefônica, Telemar e Brasil Telecom, além de outras, e trabalha com clientes mundiais como a NEC, Avaya, Philips e Wal Mart, em regime de OEM (*Original Equipment Manufacture*).

A preferência destas marcas é o reconhecimento pelo aprimoramento constante da qualidade e tecnologia dos produtos e serviços Intelbras.



Figura 5: Operadoras parceiras

5.1.2 Missão, Filosofia e Valores

A Intelbras tem como missão:

"Ser uma empresa competitiva internacionalmente, atuando no mercado de telecomunicações, mantendo padrões de qualidade e rentabilidade que satisfaçam clientes, colaboradores e acionistas".

Para que essa missão seja cumprida a empresa definiu valores com relação aos consumidores, colaboradores, qualidade, tecnologia e resultados, sendo que esses valores estão apoiados na sua política de qualidade:

"A Intelbras tem como princípio que o bom resultado só será obtido através da satisfação dos clientes, da motivação dos colaboradores, do atendimento às expectativas dos acionistas e da melhoria contínua de seus processos e produtos".

Os valores consistem em:

- Segurança no negócio
- Simplicidade
- Empresa feliz
- Ética
- Gestão participativa
- Produtividade
- Transparência
- Qualidade
- Respeito ao ser humano, transparecendo a preocupação com o ambiente de trabalho e consideração com as pessoas.

Sua filosofia de gestão é:

"A Intelbras é resultado das crenças e objetivos de seus acionistas, colaboradores e clientes. Está baseada na idéia de que uma verdadeira administração participativa é fundamental para o sucesso da empresa e para a realização das pessoas que nela trabalham".

5.1.3 Produtos

Com capacidade produtiva de 400 mil telefones/mês e 10 mil centrais/mês, atualmente focaliza seu mercado na comercialização de aparelhos telefônicos de alta qualidade, convencionais e sem fio, identificadores de chamada, secretárias eletrônicas, soluções VoIP, soluções banda larga, rádios comunicadores, modernas centrais telefônicas tipo PABX, terminais inteligentes e acessórios, além de conquistar posição de destaque, sendo líder de mercado nacional.

Com um portfólio que varia entre um aparelho convencional a modelos fio com jogos, tela colorida e leitura de SIM CARD (Chip de celular), se consegue abranger diferentes nichos de mercado e atender a diferentes demandas, apresentando variadas soluções em telefonia.

Para o mercado corporativo, o mix de produtos atende desde escritórios, consultórios e residências até empresas de médio/grande porte, com tecnologia analógica, digital e VoIP. A composição dos produtos com diferentes modelos de placas permite o oferecimento de funções variadas, que contemplam as necessidades dos clientes.

5.1.4 Mercado

A Intelbras hoje está presente no Brasil com mais de 8.000 pontos de vendas para produtos de consumo e 1.000 pontos de venda para produtos corporativos, espalhados por todos os estados. Conta com uma força de venda com 50 representantes e 70 promotores e *merchandisers*, além de uma rede de pós-vendas constituída de 536 assistências técnicas credenciadas, 14 LAI's (Laboratório Avançado Intelbras) e 19 supervisores técnicos.

Em 1994 iniciou a exportação de seus produtos para alguns países da América do Sul e já planeja o comércio em outros continentes.

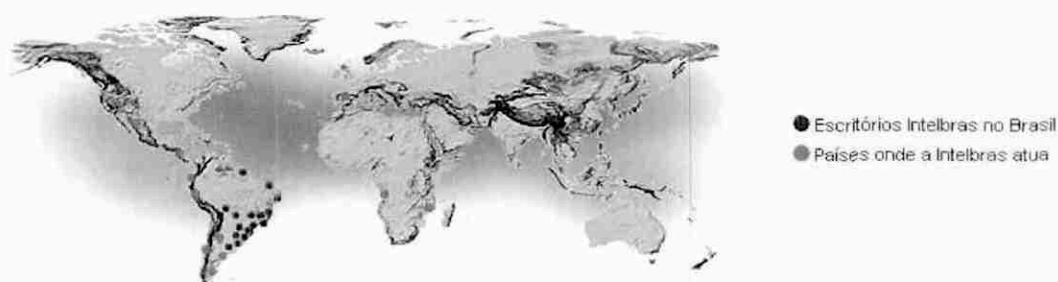


Figura 6: Escritórios Intelbras e países de atuação

A participação no mercado interno corresponde a 66% em centrais e 25% em telefones, sendo que nesse último, o maior concorrente detém uma fatia de 19%. Vale ressaltar que esse espaço foi conquistado por uma empresa com capital nacional que tem como competidores multinacionais de grande porte, como Siemens e Panasonic.

5.1.5 Prêmios

Reconhecida por instituições e organizações fidedignas, soma prêmios que expressam a valorização pelo trabalho realizado por décadas.

2005



Revista Exame As 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil
Revista Exame As 40 melhores empresas para MULHER trabalhar
Great Place to Work® 100 Best Companies to Work for in Latin America

2004



Revista Exame As 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil
Revista Exame As 40 melhores empresas para MULHER trabalhar
Great Place to Work® 100 Best Companies to Work for in Latin America

2003



Anuário Telecom Destaque do Ano e no Segmento de Terminais
Info 200 Destaque em Infra estrutura e Empresa de Santa Catarina
Revista Exame As 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil
Revista Exame As 40 melhores empresas para MULHER trabalhar
Prêmio Sesi Destaque do ano em Qualidade no Trabalho

2002



Anuário Telecom Destaque do Ano no Segmento Comutação Privada
World Telecom 100 maiores empresas de telecomunicações do Brasil
Top de Marketing SC Destaque de terminais telefônicos

2001



FINEP Inovação Tecnológica da Revista Expressão, com o case Chip-on-board
Revista Exame As 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil

Figura 7: Prêmios conquistados

Dentro da empresa também existem premiações de destaque pelo esforço dos colaboradores na construção de uma gestão participativa e no empenho em cumprir os objetivos definidos.

5.2 Estrutura de OEM

A Intelbras possui hoje uma equipe dedicada ao desenvolvimento de novos negócios e comercialização de produtos em caráter de OEM. Essa estrutura engloba alguns departamentos e colaboradores, sendo que nem todos trabalham exclusivamente apenas com produtos OEM, dividindo, assim, seu tempo com outras tarefas.

O comando da equipe está a cargo de um Gerente de Produtos que é responsável pelo gerenciamento de todo o processo, conduzido através de reuniões com a participação da equipe multidisciplinar que discute o andamento do projeto.

O organograma segue o seguinte modelo:



Figura 8: Organograma estrutura de OEM da Intelbras

Em paralelo a esta arquitetura, atuam os departamentos de documentação, responsável pelos manuais, a assistência técnica, que deve estar pronta quando a comercialização do produto tiver início, e o marketing, que fará a campanha de lançamento e promoção.

O departamento de marketing de produto faz o gerenciamento do portfólio, analisando as necessidades e oportunidades do mercado e elaborando o plano de lançamento e retirada de produtos (*phase in - phase out*). Uma vez determinados os produtos, uma equipe decide, juntamente com a diretoria, quais deles devem ser em regime de OEM.

As especificações são passadas para o departamento de inovação e novos negócios que identifica parceiros (*procurement*), faz a validação das empresas e inicia o processo de negociação.

Em seguida são solicitadas amostras, que serão analisadas pela equipe de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Engenharia e o departamento de LCAP, que avalia a confiabilidade do produto através de uma bateria de testes, além de buscar a certificação técnica da ANATEL. Os designers se posicionam quanto a imagem do produto e o departamento de mecânica avalia alguns componentes.

Todas as informações são passadas ao grupo de OEM e a negociação é iniciada pelo departamento de inovação e novos negócios, caso todos os aspectos mencionados estiverem satisfatórios. Caso contrário, itens específicos entram na pauta da negociação com pequenos ajustes.

Uma vez acordado entre as partes, o departamento de suprimentos recebe as informações e procede com a aquisição e logística das mercadorias.

Todos esses passos são organizados pelo coordenador de projeto, e discutido no grupo multifuncional, que possui o Gerente de Produtos como o cargo mais alto.

A Intelbras, por outro lado, também é fornecedora de produtos em regime de OEM para outras empresas, através de parcerias bem consolidadas. Alguns exemplos são:



Figura 9: Parceiros OEM

5.3 Dados da entrevista

O modelo de negociação empregado pela Intelbras com fornecedores chineses em regime de OEM foi apresentado por Bruno Machado Teixeira, Gerente de Produtos OEM.

Como visto anteriormente, existem muitas particularidades que devem ser entendidas e respeitadas quando se negocia com chineses. Em todas as negociações entre a Intelbras e seus parceiros atuais ou em potenciais, busca-se seguir esses critérios com o objetivo de tornar o processo o mais harmônico possível e colher os melhores frutos.

Negociações entre a Intelbras e os chineses vêm acontecendo há quinze anos, e nesse período foi sendo adquirido um bom conhecimento em relação a aspectos importantes e muito relevantes no processo, como cultura, valores, sistema legal, sistema logístico e sistema sócio-político. Todo esse conhecimento é levado em consideração durante a negociação.

Sendo fiel aos seus valores, existe uma grande preocupação em não colocar o negócio em risco, procurando relacionamentos com empresas competentes e consolidadas, através de acordos transparentes e éticos.

A comunicação ocorre por diversos canais, como encontros presenciais, teleconferências e *e-mail*, e seguem a dinâmica apresentada por Colaiácovo (1997): pré-negociação, negociação formal, contratação e execução do contrato.

O passo de pré-negociação é muito valorizado porque se busca proporcionar uma boa apresentação de ambas as partes, essencial para o desenvolvimento de acordos saudáveis. Antes mesmo do contato inicial já se pesquisou e tomou conhecimento do mercado, possuindo o máximo de informações possíveis a respeito do produto, do mercado e dos fornecedores.

Pelo menos uma visita ao parque fabril do fornecedor em potencial é feita, por uma equipe da matriz ou através do escritório da Intelbras na China. Durante esse primeiro contato é importante demonstrar que além desse negócio deverão ocorrer outros, dando credibilidade à negociação e conquistando concessões importantes, caso a outra parte realmente perceba esse potencial.

Com o objetivo de demonstrar a outra parte o quão sólida e profissional a Intelbras é, mostra-se a apresentação institucional que consta dados históricos, produtos, parceiros, participação no mercado e até mesmo prêmios conquistados ao longo da história.

Um formulário de *Request for information* é encaminhada a empresa chinesa solicitando dados a respeito de sua estrutura, seu portfólio, mercado e até mesmo clientes. Essa é a primeira triagem feita para a escolha do parceiro. Um outro formulário – *Request for Quotation* - é preenchido pela Intelbras e encaminhado à outra parte, informando a quantidade anual que se pretende comprar, prazo de entrega, local a ser entregue (porto) e também *Return Material Authorization* que consiste nas unidades sobressalentes que devem ser encaminhadas para cobrir produtos com defeitos. Com essas informações inicia o processo de negociação formal.

Durante a negociação formal, afirma Colaiácovo (1997), as partes usam suas estratégias e táticas. A Intelbras adota na sua grande maioria das negociações a estratégia de solução de problemas (*problem solving*), o que demonstra seu interesse pela busca aceitável de alternativas para todas as partes.

Através de concessões mútuas as partes vão chegando a um acordo até que se estabeleça um ponto que satisfaça a todos. Considerando a característica dos chineses não serem objetivos, e do risco de ocorrerem alguns desentendimentos devido a língua usada para negociação, as informações são sempre confirmadas ao fim e tenta-se tornar a conversa o mais estruturada possível.

Ao se encaminhar um e-mail, por exemplo, cada ponto é colocado como um item, forçando o contato chinês a responder um a um, diminuindo o risco de receber uma resposta confusa e pouco objetiva. Como vimos, os chineses

possuem um olhar holístico e podem parecer confusos ao negociador ocidental, discutindo assuntos em uma ordem aleatória, contrariando nosso sistema de negociação, que na maioria das vezes é linear e segue uma ordem de importância.

Como de praxe em muitas negociações, as condições iniciais nunca são aceitas, pois se sabe que é muito provável que se chegue a condições melhores. Seguindo essa lógica, o *target*, ou o preço que a Intelbras deseja alcançar na compra, nunca é apresentado de início, jogando o valor para baixo e criando assim uma margem de negociação.

Assim, uma tática bastante empregada é a de ceder com o anseio de receber depois uma compensação, e em alguns casos podendo até revelar os *targets* verdadeiros. Porém, a negociação, dependendo do parceiro, pode não correr como o esperado, forçando o negociador a trocar de estratégia e tática no meio do processo, o que seria natural para qualquer negociação, agindo de acordo com sua própria dinâmica.

Por mais que o acordo verbal muitas vezes seja suficiente para fechar uma negociação com chineses, ao se tratar de grandes e complexos termos e condições, são documentados os direitos e obrigações de cada parte, para garantir o cumprimento do esperado por ambos os lados.

Descritos todos os aspectos do acordo, de maneira clara e objetiva para garantir a segurança, o documento tem validade legal. O grau de complexidade vai depender do negócio e de sua importância.

A última etapa consiste na execução do contrato em si, levando em conta os direitos e as obrigações anteriormente estabelecidos. Nessa fase podem ocorrer problemas por má interpretação do contrato, má fé ou até mesmo erro de uma das partes. O caso, então, é apresentado a equipe multidisciplinar que em conjunto propõe soluções ao caso, que variam de acordo com a situação, que vai desde uma renegociação até o cancelamento do acordo.

Deve-se ficar claro que esse modelo de negociação é o que melhor compreende a filosofia da Intelbras. A construção de parcerias confiáveis e acordos saudáveis em que as duas partes saiam ganhando sempre é o objetivo

final das negociações, mas outros modelos e estratégias são adotadas dependendo da situação e desenvolvimento das negociações.

Na próxima página se encontra o fluxo elaborado a partir da entrevista realizada que ilustra de maneira geral o processo de OEM da Intelbras. O processo vai variar conforme a importância da negociação, valores e quantidades.

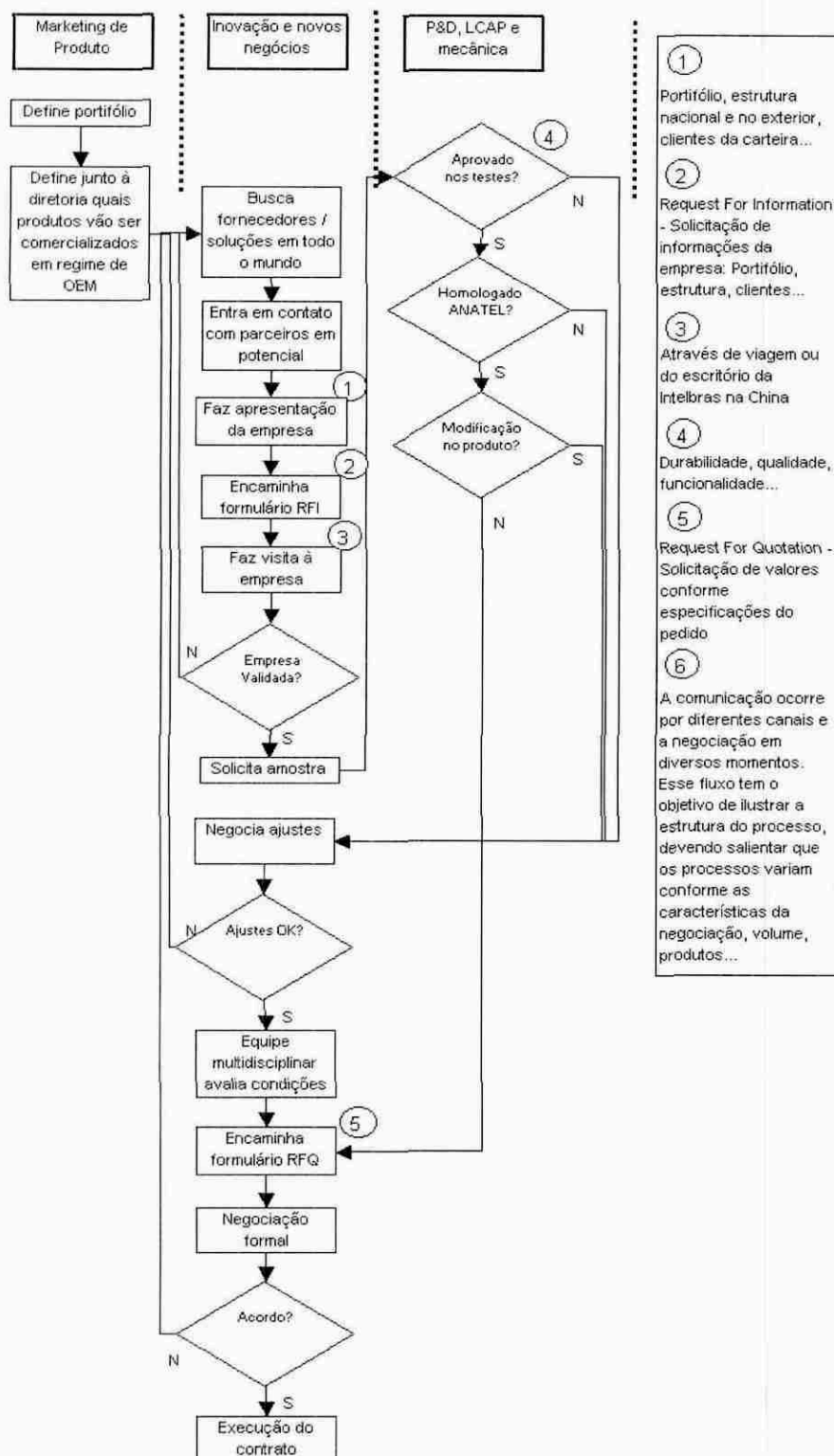


Figura 10: Fluxo processo OEM
Fonte: do Autor (2007)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as características de negociação entre a Intelbras S/A e parceiros chineses fornecedores de produtos em regime de OEM.

Foram apresentadas oportunidades oferecidas pela Republica Popular da China, mas também riscos aos seus investidores e parceiros internacionais. Com um mercado interno grandioso, recebe inúmeros investimentos, mas por outro lado, promove certa insegurança devido à instabilidade política e incertezas quanto ao futuro.

Pontualmente, em relação aos objetivos específicos apresentados, se conclui que:

a) A Intelbras S/A iniciou a comercialização de produtos em regime de OEM em 2005, porém já adquiria matéria prima da China há quinze anos. Conhecendo suas limitações internas e ciente da demanda do mercado, a empresa catarinense construiu uma estrutura para formalizar o processo, a fim de encontrar as melhores oportunidades. Hoje a empresa conta com uma equipe dedicada ao desenvolvimento de novos negócios e comercialização de produtos em regime de OEM, englobando diferentes departamentos e equipes multidisciplinares. O processo de comercialização de produtos em regime de OEM inicia com a identificação de produtos, pesquisa por fornecedores, análise de amostras, negociação e controle de vendas/estoque, em linhas gerais.

b) Uma vez identificado o possível parceiro que viabilizaria o processo, através da negociação a Intelbras busca a consolidação de parcerias saudáveis que respondam a suas necessidades e anseios. Percorrendo as etapas da negociação – pré-negociação, negociação formal, contratação e execução do contrato, são adotados métodos, estratégias e táticas, aumentando a possibilidade de sucesso e não tornando aleatória a troca de informações.

A comunicação ocorre por diversos canais, como telefone, e-mail e encontros pessoais. Conhecendo aspectos importantes para a negociação

com chineses, é dada grande importância à pré-negociação, incluindo uma visita a fábrica chinesa para apresentação e segurança do negócio. Existe uma tendência por parte da Intelbras em promover negociações baseadas na estratégia Solução de Problemas, onde as duas partes tentam chegar a um resultado vantajoso. Dessa maneira se pretende construir parcerias saudáveis e seguras.

c) A Intelbras ampliou seu portfólio de produtos e hoje atender o mercado de forma mais completa, mantendo sua posição de liderança nacional. Como segurança às oscilações e incertezas do mercado, mantém sua fábrica instalada no Brasil e investe constantemente em seus colaboradores, assim como em pesquisa e desenvolvimento e busca sempre o domínio da tecnologia.

Consciente de suas limitações internas, naturais a qualquer organização, através dessa pratica consegue atender mais eficientemente as demandas do mercado.

A Intelbras é um exemplo de empresa de tecnologia orientada ao mercado que foi buscar soluções para continuar competitiva no cenário globalizado, e encontrou a República Popular da China como maior parceiro.

O estudo realizado pode vir a ser inspiração para outros trabalhos tendo muitos caminhos a serem aprofundados. A ascensão da Republica Popular da China no cenário econômico e político mundial é um campo complexo, mas que promove grande desafio quanto à compreensão do processo e suas tendências. A análise do perfil dos produtos do comercio Brasil-China também pode ser aprofundado e sugerido desenvolvimento das organizações nacionais para comercializar e exportar produtos com maior valor agregado. Por fim, a arte da negociação deve ser dominada pelos administradores e um estudo mais aprofundado seria recomendado, explorando estratégias e táticas.

Por ser área de caráter estratégico para a Intelbras S/A, algumas informações relativas a quantidades de produtos comercializados em regime de OEM e dados financeiros não foram divulgados, assim como planos para o futuro.

Porém essa limitação não vem a prejudicar o entendimento da estratégia e formas de negociação.

APÊNDICE A

Entrevista

A entrevista a seguir foi concedida por Bruno Machado Teixeira, Gerente de negócios OEM da Intelbras, dia 25/01/2007. Representante da Intelbras na China por dois anos, participou do processo de organização da estrutura atual, sendo peça chave para a equipe. Sua experiência na China lhe trouxe considerável conhecimento a respeito da cultura e valores do país, enquanto a pesquisa por fornecedores lhe rendeu habilidade para a negociação e entendimento do mercado.

PERGUNTA 1: Qual é a estrutura de OEM montada na Intelbras?

RESPOSTA 1: Existem alguns colaboradores que trabalham exclusivamente com OEM e outros que dividem seu horário com outras atividades. Alguns departamentos estão envolvidos em todo o processo e temos um coordenador que gerencia todos os departamentos e conduz as tarefas. Os departamentos envolvidos são marketing de produtos, pesquisa & desenvolvimento, inovação e novos negócios, LCAP e mecânica.

Paralelo ao organograma acima estão os departamentos de documentação, responsável pelos manuais, assistência técnica, que deve estar pronta quando a comercialização do produto tiver início e marketing que fará a campanha de lançamento.

O departamento de marketing de produto faz a gerência de portfólio, analisando as necessidades e oportunidades do mercado e elaborando o plano de lançamento e retirada de produtos. Uma vez estabelecidos os produtos, uma equipe decide, juntamente com a diretoria, quais deles devem ser em regime de OEM.

As especificações, assim, são passadas para o departamento de inovação e novos negócios que identifica parceiros (*procurement*), os valida e inicia o processo de negociação. Com a chegada das amostras, o P&D analisará a

engenharia e um departamento denominado LCAP avalia a confiabilidade através de uma bateria de testes.

Os designers se posicionam quanto à imagem do produto e o departamento de mecânica avalia alguns componentes.

Todas as informações são passadas ao grupo e a negociação é iniciada pelo departamento de inovação e novos negócios.

Todos esses passos são monitorados pelo coordenador de projeto e discutidos no grupo multifuncional.

PERGUNTA 2: Quando a empresa iniciou o processo de busca de parceiros em regime de OEM no exterior? Por quê?

RESPOSTA 2: O processo de OEM na Intelbras teve início em 2005 após uma visita a uma grande feira de tecnologia no exterior. Ficou claro que o mercado de tecnologia evoluiu muito rápido e exige flexibilidade e inovação das empresas. Foram apontadas muitas oportunidades de produtos que seriam inviáveis de comercializar pelo processo tradicional de desenvolvimento interno pelas limitações naturais que qualquer organização possui. Para fornecer produtos na velocidade e qualidade que o mercado exigia, necessitava-se de parcerias.

Iniciou-se, então, uma pesquisa por fornecedores que incluiu visitas à China e quando o processo se tornou mais complexo, foram alocados profissionais focados exclusivamente em OEM.

O primeiro aparelho sem fio comercializado pela Intelbras foi em regime de OEM, por volta de 10 anos atrás, quando ainda não tínhamos uma estrutura específica para isso, e hoje 100% dos aparelhos em OEM comercializados pela empresa vem da China, mas nem todas as empresas são chinesas, muitas apenas possuem uma planta instalada lá.

Quanto à decisão de comprar ou produzir um aparelho, muitos aspectos envolvem a situação. Além de redução dos custos, devemos analisar a limitação da fábrica, do desenvolvimento, dos testes e muito outros itens.

PERGUNTA 3: Qual o processo interno necessário para trazer os produtos?

RESPOSTA 3: Decidido o produto e que será comercializado em regime de OEM, inicia-se a busca por parceiros, que acontecem de diversas maneiras, que vão desde contatos em feiras ao redor do mundo a pesquisas na internet. A validação do parceiro é chave para o sucesso do negócio, pois apenas faremos um acordo se soubermos que a empresa é sólida, profissional e de qualidade.

Muitas vezes nos dispomos a pagar mais em uma empresa reconhecida do que arriscar comprometer a imagem da nossa empresa que vem sendo construída há décadas. Essa validação ocorre através da troca de informações e apresentação das duas partes, pesquisa a clientes atuais e visita, que pode ser através de uma viagem da equipe à China ou através de nosso colaborador chinês que administra o escritório naquele país.

Encontrado e validado o parceiro, solicita-se uma amostra que passa por uma bateria de testes no departamento de Pesquisa & desenvolvimento, LCAP e Marketing de produto, que analisa confiabilidade, qualidade, funcionalidade e design, principalmente.

Aprovado o produto, ele deverá ser homologado pela Agência Nacional de Telecomunicação (ANATEL) e negocia-se com o parceiro.

O processo de negociação está presente em muitos momentos e ocorre desde o contato inicial até o fim da parceria. O coordenador do projeto vai administrar todas as etapas, possuindo uma visão do todo.

PERGUNTA 4: Qual o processo de negociação entre a empresa e os parceiros chineses?

RESPOSTA 4: A negociação acontece em diversos momentos e por diversos canais desde o contato inicial até o fim do processo. Esta pode ser presencial, por e-mail e/ou pelo telefone.

O bom conhecimento da empresa é fundamental, como já dissemos. Nos apresentar também é importante pois mostramos que somos sólidos, líderes de mercado e profissionais. Por meio do formulário *Request for Information (RFI)*, a

empresa chinesa se apresenta para sua validação. Essa apresentação inclui portfólio, estrutura nacional e no exterior e até mesmo clientes da carteira.

Através de outro formulário, *Request for Quotation* (RFQ), passamos a outra organização informações como quantidade anual, custo, prazos de entrega e desenvolvimento, local de entrega (porto), *Return Material Authorization* (RMA) que consiste em uma quantidade extra de unidades enviadas para cobrir os produtos com defeito, e investimentos de customização.

Quando recebemos o formulário preenchido, analisamos as condições, como o retorno sobre o capital investido, e iniciamos o processo de negociação para ajustar o preço, o volume e o prazo de pagamento, além de outros fatores que dependem do caso, mas podem ser fornecimento em caráter de exclusividade e prazo para termino do contrato.

Esse processo de negociação é esperado pelas duas partes e nunca o valor apresentado de inicio é o melhor que o fornecedor pode chegar, e nossa proposta nunca o máximo que nos dispomos a pagar. A negociação pode demorar semanas ou meses.

PERGUNTA 5: Quais estratégias, táticas e meios de comunicação são utilizados nessa negociação?

RESPOSTA 5: Como sabemos que a empresa nunca nos passará as melhores condições que eles conseguem atingir, sempre fazemos uma contra proposta para jogar com as condições, conhecendo os valores de outros fornecedores e algumas vezes até abrindo essa informação para que seja coberta.

No caso de parceiros chineses, promovemos pelo menos um encontro presencial para ganharmos sua confiança, o que nos dará mais oportunidades na negociação. Além disso, tentamos demonstrar que por traz desse produto podem acontecer alguns outros negócios, pois, dessa maneira, poderemos conseguir melhores condições nessa primeira, para servir de "trampolim" para as próximas. Assim, mostramos segurança para o negócio através de acordos justos e que beneficiem ambos os lados, ocorrendo concessões mutuas.

PERGUNTA 6: Existem particularidades especiais quando se negocia com chineses?

RESPOSTA 6: Os chineses parecem para nós, ocidentais, um pouco confusos e em muitos casos discutem aleatoriamente os itens de uma negociação, indo e voltando nos assuntos. Também dão muito valor ao relacionamento e a apresentação. Durante os encontros procuramos sair com os colaboradores da outra parte para deixá-los nos conhecer melhor, o que não ocorre com negociadores do ocidente, que procuram contatos rápidos e objetivos.

Ao passar um e-mail para um chinês, sempre divido os assuntos em itens, pois se não for assim, as chances de receber um retorno confuso são grandes.

Outro aspecto curioso é quando o chinês se sente encurralado. Nessa situação não é raro ele se fazer de desentendido, coisa que não ocorre quando está em posição privilegiada.

PERGUNTA 7: Já ocorreram problemas, por falha de comunicação e desentendimento?

RESPOSTA 7: Existe sempre uma preocupação em relação à comunicação quando se troca informações importantes em uma língua que não é nativa para os dois lados. Ocorrem alguns casos em que o representante da outra empresa não possui um domínio do inglês a altura de uma negociação internacional, então tentamos ser o mais objetivo e possível. A pronúncia do chinês falando inglês também é um pouco complicada, mas com o tempo você passa a compreender melhor. Procuramos confirmar sempre o que foi dito para não causar problemas futuros.

Temos em nosso estoque uma quantidade considerável de produtos que devem ser retornada a um fornecedor chinês, mas que há um ano estão paradas. Foi fruto de um mal entendido, pois estamos apenas esperando uma autorização para embarcar tudo, mas a empresa ainda não entrou em contato conosco.

PERGUNTA 8: O processo de negociação torna-se mais complexo pelo parceiro estar longe?

RESPOSTA 8: Deve-se ter em mente alguns fatores complicadores de se negociar com um parceiro que está no outro lado do mundo. Além de diferenças óbvias de valores, culturas e línguas, algumas particularidades, como o fuso horário, vão influenciar. Por exemplo, hoje (quinta-feira) preciso, de qualquer maneira, retornar um e-mail para um fornecedor chinês, pois ele só verá quando já for sexta-feira. Se ele me retornar no mesmo dia, ainda recebo a resposta na sexta. Caso envie o e-mail amanhã, ele só verá na segunda, e eu só receberei seu e-mail quando já for terça para ele. *Pode não parecer tão importante, mas o fuso pode atrasar significativamente uma negociação.*

Acontece também deles não conhecerem o Brasil. Durante uma conversa há um tempo atrás, fomos questionados se conseguiríamos pagar pela compra, pois eles ficaram sabendo que o país passava por uma crise econômica. Só quando explicamos que era a Argentina que passava por essa crise, demos continuidade à reunião.

PERGUNTA 9: A seu ver, quais as perspectivas de crescimento do China? E do relacionamento entre a empresa e parceiros chineses?

RESPOSTA 9: A China vem passando por um processo impressionante de crescimento, em um modelo nunca antes visto. Porém, não acredito que esteja se criando uma bolha que a qualquer momento pode estourar, acredito mais na linha que defende o crescimento sustentável.

O chinês tem vocação industrial e é excelente negociador, mas precisa solucionar problemas sérios de infra-estrutura e meio ambiente. A hidroelétrica de três gargantas é uma obra gigantesca, mas impactou consideravelmente a biodiversidade da região, e a emissão de gases tende a aumentar com as novas indústrias.

Quando eu morava na China, visitava um fabrica que parava a produção a cada três dias por falta de energia elétrica. Por outro lado a estrutura de portos é muito boa.

Compramos componentes de fornecedores chineses há 15 anos e a tendência é fortalecer o contato, pois existem muitas oportunidades.

Mas estamos conscientes de que o país ainda apresenta riscos e não temos a pretensão de pararmos de produzir no Brasil por diversos motivos, um deles estratégico.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, J. **Os desafios do socialismo do século XXI**. São Paulo: Anita Garibaldi, 1999.

AUDREY, F. **China – 25 anos, 25 séculos**. São Paulo: Paz e Terra, 1974.

BARBOSA, A. F., MENDES, R. C. **As relações econômicas entre Brasil e China: Uma parceria difícil**. Fundação Friedrich Ebert, 2006. Disponível em: <http://www.fes.org.br/media/File/temas_internacionais/fes_briefing_papers/as_relacoes_economicas_entre_brasil_e_china_2006.pdf>. Acesso em 14 Nov. 2006.

BAUM, R. **China's Four Modernizations: The New Technological Revolution**. Boulder, Westview Press, 1980.

CARDOSO, F. H. Negócios da China. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, A2, 6 jun. 2004.

CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

SABINO, M. CHINA. **Revista Veja**, São Paulo, 1968 ed., ano 39, n. 31, 9 ago. 2006.

COLAIÁCOVO, J. L. **Negociação moderna: Teoria e Prática – Aplicações a Contratos Comerciais, Domésticos e Internacionais, Conflitos Organizacionais e Negociação Coletiva Trabalhista**. Blumenau: FURB, 1997.

DIETRICH, C. **People's China**. 3 ed. Oxford University Press, 1988.

DRUMMOND, C. **Viagem a grande China**. 3 ed. São Paulo: Scritta, 1994.

FAUSTO, B. O shopping de restrições democráticas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, Mais Brasil 505 d.C., 27 jun. 2004.

FAUSTO, B. **Perde e ganha**. Folha de São Paulo. São Paulo, A2, 22 out. 2001.

FERRARI, A. T. **Metodologia da Ciência**. 3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FERREIRA, A. B. H. Mini Aurélio: o **dicionário** da língua portuguesa. 6 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAM, J. L.; LAM, N. M. Negociação à chinesa. **Harvard Business Review**, Santiago do Chile, v. 81, n. 10, p. 66-77, out. 2003.

HAESBAERT, R. **China**: entre o oriente e o ocidente. São Paulo: Ática, 1994.

JABBOUR, E. M. K. **Infra-estrutura em Energia e transportes e crescimento econômico na China**. Programa de Pós Graduação em Geografia Humana. FFLCH/USP, 2004.

KUNTZ, R. Uma lição do professor Hu Jintao. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, B2 Economia, 18 nov. 2004.

LEWICKI, R. J. HIAM, A. **MBA Compacto**: Estratégias de Negociação e Fechamento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARQUES, E. O. **O Perfil do Negociador nas Empresas**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEETING the superpower. The economist. Londres, v. 377, n. 8453

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 07 Jan. 2007.

OBI Consultores e Editores Ltda. **Negociação**: novos e velhos malabarismos. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, E. **Quem não joga bem é eliminado**. Ministério das Relações Exteriores, 2007. Disponível em: http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe.asp?ID_RES_ENHA=253335&Imprime=on. Acesso em 29 Jan. 2007.

POMAR, W. **O Enigma Chinês**: Capitalismo ou Socialismo. São Paulo: Alfa-Omega, 1987.

REFLEXÕES sobre as relações entre Brasil e China. Jornal da USP. São Paulo, n. 708, 21-28 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2004/jusp708/pag06.htm>>. Acesso em 5 ago. 2005.

RODRIK, D. **The New Global Economy and Developing Countries**; Making Openness Work. John Hopkins University Press, 1999.

SHENKAR, Oded. **O século da China**. Porto Alegre: Bookman. 2005

STIGLITZ, J. E. **A Globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

TOLEDO, D. **China combate fama de produtos "baratos que saem caro"**. BBC Brasil, 2005. Disponível em:

<http://www.bbc.co.uk/portuguese/forum/story/2005/03/050306_chinabrasil4.shtml>. Acesso em 10 Jan. 2007.

TONELLO, A. F. **China**: Complexidade, Necessidades, Oportunidades e Riscos do futuro maior parceiro comercial do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFSC, 2004.

URY, W. L. **Supere o não**: Negociando com pessoas difíceis. 10 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

WIKIPÉDIA. Globalização. Disponível em
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 24 Jan. 2007.

ZHOU, Z. **China em Estudo**. Universidade de São Paulo. São Paulo, n. 5, p. 31-33, 2002.